



Альберт А. Тютин
Проактивные продажи. Технологии
и стандарты розничных продаж

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10443964

*Проактивные продажи. Технологии и стандарты розничных продаж / Альберт Тютин: Манн,
Иванов и Фербер; Москва; 2015
ISBN 978-5-00057-582-6*

Аннотация

Сколько существует технологий розничных продаж? Очень немного! Альберт Тютин, известный бизнес-тренер, выделяет всего пять: обслуживание, экспертная продажа, доверительная продажа, импульсная продажа и агрессивная продажа. Разный ассортимент предполагает использование разных технологий, но зачастую ритейлеры применяют только один из возможных способов взаимодействия с покупателями – наиболее привычный. Эта книга – технологическая инструкция для всех, кто занят в продажах, от консультантов и администраторов торговых залов до руководителей розничного бизнеса и тренеров по продажам. Она поможет осознанно и эффективно применять различные технологии продаж при работе с различным ассортиментом, а также стандартизировать процесс работы продавцов, эффективно их мотивировать и обучать.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие	6
Манифест	8
Кому адресована эта книга?	10
Часть 1	12
Глава 1	13
Немного определений	13
Технологии продаж и ассортимент. Примеры	15
Глава 2	18
Ошибка № 1. Продавцы начинают выбирать наименее затратные для себя способы взаимодействия с покупателями: консультирование и обслуживание	18
Ошибка № 2. Продавцы со всеми клиентами используют одну и ту же модель поведения	20
Ошибка № 3. Продавцы и их руководители используют неподходящие технологии продаж	21
Глава 3	23
На что жалуетесь?	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26
Библиография	

Альберт Тютин

Проактивные продажи. Технологии и стандарты розничных продаж

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Тютин А. А., 2015

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Путь торговли

Большая книга

Олег Макаров

Гибкие продажи

Как продавать в эпоху перемен

Джил Конрат

Охота на покупателя

Самоучитель менеджера по продажам

Александр Деревицкий

Мастер звонка

Как объяснять, убеждать, продавать по телефону

Евгений Жигилий

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Предисловие

Если вы занимаетесь розничными продажами, вам надо обязательно прочесть эту книгу. Почему?

Розничная торговля – зона высокой конкуренции с нешуточной битвой за кошелек клиента. Чтобы выиграть в этой борьбе, приходится применять широкую линейку инструментов по привлечению и удержанию покупателей: от специализированного ассортимента и низких цен до затейливого оформления мест продаж и навороченной упаковки.

Однако все это не работает, если нет основы продаж: хорошего взаимодействия продавца и покупателя. В книге Альберта Тютин «Проактивные продажи» рассмотрены принципы и правила организации грамотного взаимодействия в процессе работы с клиентом в сфере розничной торговли.

Согласно данным исследований, 40 % клиентов готовы поменять магазин из-за недостаточно комфортного общения с персоналом розничной точки. А 40 % – это очень много! Неправильный взгляд, небрежно брошенная фраза, неинтересный рассказ – и покупатель вместе со своими деньгами идет к конкуренту. И не помогут ни широкий ассортимент, ни скидки, ни новые позиции, ни дорогушая витрина.

Коммуникация с клиентом крайне важна!

Что же происходит в нашей практике?

Альберт Тютин, бизнес-тренер и консультант в сфере розничных продаж, автор книги, говорит, что только 1 % наших менеджеров умеют профессионально продавать. И я с ним согласна. Мы до сих пор совершаем грубые ошибки, которые часто не только приводят к снижению продаж, но и отпугивают клиента от нашего магазина.

Почему так происходит? Вроде бы и технологии проактивных продаж просты, и книг написано много, хороших и разных. Но нет, мы раз за разом совершаем ходы, которые приводят к потере оборота и прибыли.

Тщательная работа с данной книгой позволит избежать стандартных ошибок, внедрить успешные технологии, которые будут радовать и покупателей, и продавцов.

Успешные технологии соответствуют стилю продаж. Так, реализация межкомнатных дверей и продажа верхней одежды заметно отличаются друг от друга. Чтобы понять, каким образом строить взаимоотношения с клиентом, следует выбрать адекватный стиль продаж для своего товара. Автор использует собственную классификацию, которая хорошо описывает различные типы продаж. К ним относятся: обслуживание, экспертная продажа, доверительная продажа, импульсная продажа и впаривание.

Успешные технологии максимально адаптированы к ситуации, в которой работает продавец. Ведь в обычных условиях, общаясь со знакомыми, мы не можем говорить что-то «просто вежливое» или «просто интересное». Нужны конкретные фразы, приемы, вопросы и аргументы. В этой книге вы найдете массу точных и простых формулировок, которые сразу же можно использовать на практике. В частности, показано много комфортных способов установления контакта, которые заменят набивший оскомину стандартный вопрос «Чем я могу вам помочь?». Если вы внимательно прочтете книгу, выпишете для себя данные ходы и начнете ими активно пользоваться, покупатели всегда будут рады общению с вами.

Технологии должны приводить к повышению конверсии на каждом этапе работы с клиентом. Ведь покупатель – не машина: увидел товар и тут же заплатил миллион рублей. Он должен присмотреться, оглядеться, подумать, поспрашивать, сравнить, выбрать лучший вариант, заинтересоваться сопутствующими товарами. Опытный продавец профессионально ведет своего клиента. И в книге, которую вы держите в руках, подробно описаны технологии увеличения суммы среднего чека за счет продажи сопутствующих товаров.

Показано, как и что сказать, чтобы клиент не просто купил единичный продукт, а заказал комплекс взаимодополняющих товаров.

В книге сочетаются технологии продаж и управленческие инструменты руководителя. Последних в российской рознице явно не хватает. Альберт говорит о том, что часто контроль работы продавца ограничивается только проверкой правильности финансовых расчетов. Как же я согласна с этим утверждением! Вот типичная картина происходящего в некоторых розничных магазинах: продавцы, у которых не получается повысить показатели, и раздраженные руководители, которые не могут предоставить своим подчиненным ни единого инструмента, кроме возгласа «Продавайте!».

В книге вы найдете последовательное описание необходимых управленческих шагов для создания Книги продаж, внедрения успешных стандартов работы, эффективного обучения и воодушевляющей мотивации. А практические примеры помогут вам самостоятельно отладить собственную систему продаж.

Книга очень интересна. Помимо прочего, из нее вы узнаете об эффекте Даннинга – Крюгера, правилах Глеба Жеглова, кивке Салливана, технологии «разговорчивой бабушки» и многом-многом другом.

Приятного чтения! Не забудьте сделать пометки для себя. Тогда вы добьетесь того, чтобы все описанные техники точно начали работать на вас и ваши продажи!

*Ася Барышева,
автор книг «Как продать слона» и «Продажи по-взрослому»*

Манифест (вместо вступления)

Торговля – это самая легкая низкооплачиваемая работа.

И самая тяжелая – высокооплачиваемая.

Зиг Зиглар¹

За долгие годы сложилась порочная практика упрощать и, что греха таить, обесценивать труд розничных продавцов. Сама работа в ритейле воспринимается как нечто второсортное. Сказались и наследие советской торговли, несущей отпечаток чего-то постыдного, и относительно невысокий социальный статус современных продавцов (речь только о ситуации в России). Серьезными доходами линейного персонала отрасль похвастаться не может, фильтры «на входе» низкие. Специального образования не требуется, да и сама работа сложностью, на первый взгляд, не отличается. Дошло до того, что вопрос, можно ли назвать их работу профессией, стал ставить продавцов в тупик. Кстати, примерно четверть в итоге отвечает отрицательно, аргументируя тем, что продажи – это призвание и искусство. Очень удобная позиция, позволяющая в любой момент оправдать собственные неудачи.

Продолжительная дискредитация профессии розничного продавца дала обильные плоды. Проехав более 25 российских городов, обучив на своих тренингах несколько тысяч продавцов, посетив сотни магазинов в качестве покупателя (в том числе тайного), вынужден констатировать: 99 % продавцов не владеют профессией и не умеют продавать. Неудивительно, что покупатели неохотно идут с ними на контакт и все чаще предварительно «гуглят» информацию, не рассчитывая получить профессиональную консультацию в магазине. В этом свете логичным выглядит отказ от услуг продавцов, к которому все чаще прибегают ритейлеры, и активное смещение торговли в онлайн.

Ответом на снижение профессионального уровня и качества торгового персонала могло бы стать повышение эффективности системы управления. Но тут картина тоже далеко не радужная. Мой опыт подсказывает, что большинство руководителей ритейла управляют продажами неполноценно, сводя все к выставлению плана и напутствию: «Продавайте!» (не объясняя как). Конечно, в таких случаях продавцы предпочитают наименее затратные или наиболее привычные способы взаимодействия с покупателями. Обратите внимание: я не сказал «наиболее успешные». При провале в продажах стандартная тактика – доработка финансовой составляющей системы мотивации персонала. Но поскольку деньги для большинства современных продавцов не становятся устойчивым мотиватором, это редко дает значимый и продолжительный эффект.

Да, есть еще тренинги по продажам. Но основная проблема большинства из них, даже внутренних, – они не заточены ни под специфику розницы (то, что работает в больших гипермаркетах, вряд ли даст серьезный эффект в выставочном зале 3×2 м, где все общение происходит за столом), ни под ассортимент, ни под покупателей. Растиражированная модель «5 этапов продаж»² создает иллюзию, что все товары в рознице реализуются одинаково. Но это не так. Межкомнатные двери продаются иначе, чем входные, бытовая техника – не так, как нижнее белье, ювелирные украшения – совсем иначе, чем кровельные материалы или пластиковые окна. Плюс многие тренинги не учитывают психологию российского

¹ Зиглар, Зиг (настоящее имя Хилари Хинтон Зиглар, 1926–2012) – американский писатель, специалист по продажам и мотивации, оратор. *Прим. ред.*

² Классическая модель продаж включает следующие этапы: установление контакта с клиентом, выявление потребностей, презентация продукта, работа с возражениями, завершение сделки. *Прим. ред.*

покупателя, поэтому содержат нерабочие и даже вредные приемы и техники. Неадаптированные тренинги становятся чем-то вроде танцев с бубнами, приводят к бессмысленной потере организационных ресурсов и стойкому иммунитету персонала и его руководителей к дальнейшему обучению. Я уже не удивляюсь, когда очередной продавец своими плохо осознаваемыми и нелогичными действиями напоминает устаревшую модель компьютера, чья и так невысокая производительность «съедена» большим количеством одновременно работающих программ и бесчинствующими вирусами.

Отказываясь воспринимать работу продавца как профессию, теряют все:

- покупатели, уходящие разочарованными из магазинов;
- розничные компании, ежедневно недополучающие или теряющие серьезные деньги;
- руководители, чувствующие свою беспомощность в вопросах увеличения продаж и управления современным торговым персоналом;
- сами продавцы, которые могли бы и больше зарабатывать, и получать больше удовольствия от своего труда.

Мне одному кажется, что пора эту ситуацию менять?

Кому адресована эта книга?

Несмотря на большое желание рекомендовать ее «широкому кругу читателей», я отдаю себе отчет, что большинство розничных продавцов и администраторов торговых залов вряд ли возьмут ее в руки по доброй воле: слишком серьезную работу над собой она предполагает. Книга предназначена для владельцев розничного бизнеса, которые заинтересованы в существенном увеличении своего товарооборота и, соответственно, повышении эффективности торгового персонала. Ведь как чаще всего бывает? Собственник вкладывает серьезные деньги в аренду и ремонт помещения, закупку торгового оборудования и самого товара, рекламу и продвижение своего магазина, платит зарплату сотрудникам, а продавцы «сливают» все эти инвестиции, действуя безграмотно. Ведь им сказали «продавайте», не научив, как это делать. А сами они в подавляющем большинстве не прочли даже одной книги о продажах.

Ситуацию усугубляют и изменения на рынке труда розничного персонала. Налицо снижение его качества и кардинальная перестройка системы ценностей. Пресловутое поколение Y³ уже вступило в свои права и требует иных подходов к управлению собой. Его представители нацелены на быстрое обучение и быстрые результаты, не готовы много напрягаться, но хотят много впечатлений, к тому же редко воспринимают работу как ценность и чуть что ее меняют (или просто сидят дома).

Я уверен, что эта книга также будет полезна наемным директорам магазинов, руководителям розничных сетей и директорам по розничным продажам. В общем, тем, кто не только мыслит объемами продаж, но и хорошо понимает, как их повысить: путем работы над коэффициентом конверсии, суммой среднего чека, количеством товаров в нем, процентом продаж высокомаржинальных товаров и т. п. В этой книге они найдут проверенные способы сделать это в масштабах не только одного магазина, но и федеральной сети, за счет отладки технологий. Кстати, если у них в компании есть собственные учебные центры или внутренние тренеры, прочесть эту книгу будет особенно полезно: можно не только лучше оценить их работу, но и более осознанно ставить задачи перед тренерами.

Интересна она будет и руководителям, которые задумываются о стандартизации работы продавцов. Или уже ее осуществили, создав собственную Книгу продаж⁴. Не хочу показаться самонадеянным, но вероятность того, что она неэффективна, – 80–90 %. Основные проблемы – контент и форма подачи. Поэтому я предлагаю свою, выстраданную годами, технологическую инструкцию о том, чем наполнить эффективную Книгу розничных продаж.

Книга будет полезна и производителям промышленных товаров. Прошли те благословенные времена, когда для успешного бизнеса достаточно было произвести товар и разместить его в магазинах. На первый план вышло умение продавать, поэтому топ-менеджеры и собственники с производственно-ориентированным мышлением встречаются все реже. На смену приходят люди с рыночно-ориентированным мышлением, активно решающие задачу наращивания продаж через розницу – фирменную и дилерскую. Один из самых эффективных способов – обучение персонала дилеров. Но это и слабое звено большинства производителей. Сами дилеры далеко не всегда озабочены вопросом повышения квалификации сотрудников: боятся ухода обученных продавцов из-за традиционно высокой текучести кадров в ритейле, не видят смысла в обучении или когда-то получили неудачный

³ К поколению Y в России относят людей, рожденных в период с 1984 по 2000 гг. (подробнее см. главу 2). *Прим. ред.*

⁴ Книга продаж – это описание оптимальных (с точки зрения временных и энергетических затрат, нюансов принятия потребительских решений) алгоритмов поведения продавца, позволяющих решать бизнес-задачи магазина. *Прим. ред.*

опыт. Вывод напрашивается сам собой: свое счастье производителям нужно ковать самостоятельно. Да, они проводят тренинги по продукту. Но знать продукт и уметь его продавать – разные вещи. Поймите меня правильно. Я не оспариваю необходимость обучения техническим особенностям продуктов – это мощный фактор успешных продаж. Но рассказать о товаре и не научить его продавать – значит использовать потенциал обучения менее чем на треть и вызвать стойкое раздражение у продавцов. В этой книге производители найдут ответы на вопрос, чему и как обучать торговый персонал своих дилеров. Это особенно актуально, поскольку всю нужную техническую информацию потенциальный покупатель может найти самостоятельно за несколько кликов.

Наконец, эта книга будет интересна тренерам по розничным продажам – как внутренним, так и работающим на открытом рынке. На наших глазах разворачивается кризис рынка бизнес-тренингов, в частности тренингов по продажам. С них уже успел стереться глянец модности и новизны, как и эффект волшебной пилюли. Но, честно говоря, они еще не успели стать эффективным инструментом решения бизнес-задач. По-прежнему есть разрыв между потребностями реального бизнеса с одной стороны и содержанием тренингов, методами работы тренеров и решаемыми ими задачами – с другой. Пока это выливается в сокращение открытых форматов обучения и повсеместный отказ от услуг внешних провайдеров в пользу внутреннего обучения. Хочу надеяться, что благодаря этой книге у моих коллег появятся новые мысли и идеи по поводу того, чем усилить свои учебные программы. По крайней мере, именно так происходит, когда я читаю их книги и статьи.

Часть 1

Розничные продажи как профессия

Есть предложение: перестать недооценивать розничные продажи и начать воспринимать их как профессию. Таковую же, как повар, врач, парикмахер. А что лежит в основе любой профессии? Технологии!

Технология – оптимальный (с точки зрения издержек и рисков) алгоритм выполнения работы, приводящий к ожидаемому результату. Могу ли я, ни разу не хирург, провести операцию по удалению, скажем, аппендицита? Конечно, могу – подходи по одному. Правда, и делать ее буду очень долго, и вероятность получить ожидаемый результат низкая, и риск, что пациент ее не переживет, слишком высок. Так же и в розничных продажах. Можно ли продавать не по технологии? Конечно. Только затраты продавцов всегда будут выше, а вероятность получения ожидаемого результата – ниже.

Александр Левитас в своей замечательной рассылке «Человеческие машины»^[1] превосходно проиллюстрировал ценность технологичного подхода к выполнению работы. Среди прочего он поведал о том, как Фредерик Тейлор, основоположник научной организации труда, оптимизировал задачи рабочих на сталелитейном комбинате: «В одном из цехов работали 600 человек, чьей задачей было перебрасывать молотую руду из бункера на конвейер. Тейлор и его помощник пять месяцев ходили вокруг рабочих с блокнотом и секундомером. А потом вышел циркуляр, начинавшийся фразой: “Существует около пятисот способов погрузить лопату в вещество определенного рода – и лишь один из этих способов правильный”. Поначалу над этой фразой смеялись до упада, однако владелец комбината дал добро на обучение рабочих “единственно верному методу”. Спустя три года в этом цеху трудились всего 140 человек – и выполняли тот же объем работы, для которого когда-то требовалось 600 работников. При этом они меньше уставали за смену и получали большую плату, так что оснований жаловаться на жизнь у них не было. Тейлор добился этого, разработав особые лопаты, обучив работников оптимальному методу погрузки и установив для них график перерывов, позволявший отдохнуть прежде, чем накопится усталость». После этого Александр Левитас резюмировал: «В любой работе есть либо “верный” и “неверные” способы работы, либо хотя бы “лучшие” и “худшие” способы»^[2].

Вопрос о том, какие технологии розничных продаж им известны, ставит продавцов и их руководителей в тупик. Обычно перечисляются этапы продаж: поздороваться, контакт наладить, потребности выявить и т. д. Во-первых, это только элементы технологии, или операции. Во-вторых, это элементы одной технологии, известной как модель «5 шагов продаж». В магазинах она работает далеко не всегда. В следующей главе мы рассмотрим, какие бывают технологии розничных продаж, а заодно и области их применения.

Глава 1

Технологии розничных продаж

Немного определений

Самый сильный страх покупателя – ошибиться в выборе, принять неверное решение. И чем выше для него цена вопроса, тем более выражен этот страх. В зависимости от того, определился он с выбором или нет, от продавца ожидается разное поведение и разная степень ответственности за выбор покупателя. Соответственно, я выделяю разные технологии розничных продаж (см. табл. 1).

Таблица 1. Основные технологии розничных продаж

Параметры	Технология			Технология	
	Обслуживание	Экспертная продажа	Доверительная продажа	Импульсная продажа	Агрессивная продажа
Когда применяется	У покупателя есть потребность в товаре, и он определился с выбором	У покупателя есть потребность в товаре, но он не определился с выбором, потому что не является экспертом в данной категории товаров	У покупателя есть потребность в товаре, но он не определился с выбором. Чаще всего не является экспертом в данной категории товаров, но доверяет продавцу (например, при повторной покупке)	У покупателя нет потребности в товаре. Он зашел «просто посмотреть»	Независимо от наличия или отсутствия потребности в товаре происходит его навязывание с игнорированием интересов покупателя
Что должен сделать продавец	Дать покупателю то, что тот выбрал. Оформить покупку. По возможности – продать сопутствующие товары и сделать допродажу	«Продать» себя как эксперта. Понять, какой товар будет для клиента оптимальным, и убедить его в этом. По возможности – продать сопутствующие товары и сделать допродажу	Понять, какой товар будет для клиента оптимальным, и предложить его. Продать сопутствующие товары и сделать допродажу	Вызвать у покупателя желание приобрести товар. Далее – либо обслуживание, либо экспертная продажа. После этого – предложение сопутствующих товаров и допродажа	Навязать покупателю товар, используя техники манипуляции (иногда вводя в заблуждение)
Ответственность за выбор	100% ответственности на покупателе	Ответственность за выбор товара делится между продавцом и покупателем примерно поровну	Почти 100% ответственности за свой выбор покупатель возлагает на продавца	Ответственность за выбор делится между продавцом и покупателем или полностью лежит на покупателе	Ответственность «болтается» между покупателем и продавцом. У первого создается впечатление, что ответственность за рекомендации берет на себя продавец. Второй, в свою очередь, ответственность на себя не берет: главное – чтобы клиент купил товар здесь и сейчас

Обслуживание. Применяется тогда, когда покупатель обращается с конкретным запросом, уже зная, чего он хочет. Иначе говоря, когда с выбором он уже определился (самостоятельно или с помощью друзей и интернет-поисковиков) и 100 % ответственности лежит на нем самом. Это самая простая технология продаж. Требуется минимальной квалификации продавцов – фактически они выполняют лишь роль кассиров. Пример: отпуск фармацевтических препаратов по рецепту или пробивание чека в продуктовом магазине. Обслуживание также применяется в тех случаях, когда выбор изначально невелик или покупатель ориентирован на самые низкие цены.

Экспертная продажа^{5, [3]}. Используется там, где ассортимент велик, а покупателям в основной массе не хватает знания продукта, в результате чего они испытывают затруднение в выборе. Поэтому от продавцов они ждут экспертного содействия. Примеры – продажа бытовой или компьютерной техники, кровельных материалов, пластиковых окон. Задача продавца – с позиции эксперта понять, какой выбор для покупателя будет оптимальным, и аргументированно убедить его в этом. Иными словами, максимально упростить принятие

⁵ В литературе может встречаться под названием «активная продажа», хотя я не согласен с таким определением: слишком некорректно оно отражает суть работы продавца.

решения. В экспертной технологии ответственность за выбор делится между покупателем и продавцом пополам (это ключевая характеристика!). Разделение ответственности неслучайно: в этом случае покупателю легче принять решение. Вспомните: мы сами часто берем в магазины знакомых, мнению которых доверяем, с единственной целью – упростить принятие решения и разделить за него ответственность.

Для технологии экспертной продажи тестовой можно считать ситуацию, когда покупатель склоняется к выбору неподходящего ему товара (например, женщина выбирает диван, но если она садится на него, то ее ноги до пола не достают). Продавец-эксперт в этой ситуации всегда предупредит покупателя о возможных рисках и предложит более подходящие варианты. И только если клиент будет настаивать, оформит покупку. Но в этом случае всю ответственность за выбор уже берет на себя потребитель.

Если в первый раз экспертная продажа прошла отлично, клиент доволен покупкой и работой продавца, повторное общение между ними пойдет по технологии **доверительной продажи**. В этом случае специалисту уже не нужно продавать себя как эксперта и преодолевать сопротивление покупателя. При всей внешней простоте технологии доверительной продажи 100 % ответственности за свой выбор покупатель возлагает на продавца; в случае некорректной рекомендации последний рискует потерять и статус эксперта, и постоянного клиента. Технология также используется там, где продавец или сотрудник ритейлера изначально воспринимается как эксперт – например, фармацевт в аптеке или врач в оптике.

Иногда у покупателя потребность в товаре отсутствует или носит неявный характер. Особенно много таких клиентов в крупных торговых центрах, где более половины покупок – незапланированные. Конечно, большая роль в провоцировании потребительского интереса отводится оформлению места (мерчандайзингу), но и продавец может сгенерировать продажи с помощью технологии **импульсной продажи**. Его основная задача – вызвать интерес к товару и побудить к покупке здесь и сейчас. Дальше ситуация может развиваться как по технологии обслуживания, так и по технологии экспертной продажи. От себя замечу, что импульсная продажа характерна для товаров с коротким циклом принятия решения, поэтому чаще она перетекает в обслуживание.

Отдельно я выделяю технологию **впаривания**⁶. Хотя это скорее стиль продаж, построенный на использовании различных манипуляционных техник и порой откровенном введении покупателя в заблуждение. Однако в профессиональном навязывании нередко можно проследить жесткую последовательность действий. Иными словами, ту же технологию. Впаривание может быть очень эффективным, но у него есть и обратная сторона: увеличенное количество возвратов и отсутствие повторных продаж. В моей тренерской практике продавцы-«впариватели» в рознице встречаются все реже и реже. Сам я убежденный противник этой технологии, однако ее применение все-таки иногда целесообразно.

Порой в качестве еще одной технологии указывают консультирование, когда продавец только рассказывает о представленных товарах или отвечает на вопросы покупателей. Я с этим не согласен. Вспоминаем определение технологии: это алгоритм, приводящий к ожидаемому результату. При консультировании продавец не управляет процессом принятия решения и, к сожалению, не повышает вероятность продажи. Консультирование напоминает мне работу экскурсовода в музее. Поэтому продавцам, проповедующим этот метод в качестве основной тактики взаимодействия с покупателями, я предлагаю и зарплату получать соответствующую. В общем, словосочетание «продавец-консультант» в моей речи отсутствует.

⁶ Синонимы – агрессивная продажа, навязывание.

Технологии продаж и ассортимент. Примеры

Безусловно, в одном и том же магазине могут использоваться разные технологии розничных продаж, но редко больше двух. Рассмотрим конкретные примеры.

Продажа продуктов питания. Основная технология – обслуживание. Но если в продовольственном магазине есть отдел элитного алкоголя, там более эффективной может стать технология экспертных продаж.

Почему не импульсная технология продаж, справедливо спросите вы. Потому что контакт между торговым персоналом и покупателем при открытом формате торговли минимизирован. Фактически, товар в таком магазине продает себя сам. Поэтому спрос провоцируется с помощью инструментов мерчандайзинга.

В США проведение наблюдений за поведением потребителей и их реакцией на различные стимулы поставлено буквально на поток. Покупатель, двигаясь по торговому залу, вдруг останавливается и начинает оглядываться по сторонам – это изменилась фактура напольного покрытия, что включило ориентировочный рефлекс. На уровне глаз он видит яркие упаковки с табличкой «Не больше двух в одни руки». Буквально на автомате две пачки отправляются в его корзину. В это время в исследовательском центре с помощью видеокамер за ним ведется наблюдение, и делаются выводы об эффективности реализованных мерчандайзинговых мероприятий.

А вот в случае прилавочной торговли можно смело внедрять элементы импульсной продажи – те же речовки, побуждающие «взять на пробу» продукт-новинку или хит продаж. Примеры можно подсмотреть, наблюдая за асами торговли на том же продуктовом рынке.

Продажа одежды. Преимущественно используются технологии обслуживания и импульсной продажи. Это связано, во-первых, с присущим большинству покупателей мнением, что они могут выбрать себе одежду самостоятельно и не нуждаются в экспертных консультациях, а во-вторых, с тем, что многие заходят в магазин одежды просто «посмотреть», но при этом их можно подтолкнуть к спонтанной покупке. Технология экспертной продажи может использоваться, если продавец еще и стилист (и об этом прямо заявлено в позиционировании магазина), а также в качестве запасного варианта – на случай, если покупателю понадобится помощь в выборе. Но обучение продавцов одежды технологии экспертной продажи (а не только импульсной) экономически может быть неоправданным, особенно при высокой текучести персонала. Посудите сами: нужно обучать основам материаловедения (знакомить с составами и свойствами тканей), учить использовать основные принципы комбинирования цветов при составлении комплектов одежды и т. п. Мне кажется, идти на это имеет смысл при продаже премиальных марок.

Из опыта

Расскажу историю, случившуюся с моей клиенткой в «Галерее Лафайет», что в Париже. Ей за 50 лет, по-французски не говорит, а был ей нужен бюстгальтер. Подошла к моей знакомой продавщица, посмотрела, чем та интересуется, и выбрала для нее несколько моделей. Пошла знакомая в примерочную. Но в процессе примерки продавщица не стала спрашивать из#за занавески «подходит – не подходит», а просто открыла шторку,

посмотрела на клиентку и, засунув палец внутрь бюстгалтера, поправила ей грудь, поставила на место, так сказать. Та была в настоящем ужасе – последний раз к ее груди из женщин прикасалась гинеколог 30 лет назад. Но именно модели, выбранные продавщицей, сели идеально. Клиентка признавалась: «Я только потом поняла, что всю жизнь неправильно выбирала бюстгалтеры».

У меня самой тоже была похожая ситуация. Кстати, тоже во Франции, в Ницце. Зашла в какой-то дорогой магазин, без особых намерений купить, т. е. просто посмотреть. Они там нашего «просто посмотреть» вообще не понимают. Прямо у двери меня выцепила продавщица и сразу стала доканывать прямыми открытыми вопросами, что мне нужно. Я-то знаю, что ТАК нельзя. Пытаюсь вырваться, для приличия говорю, мол, хочу присмотреть юбку. Все осложнялось плохим английским с двух сторон. Она спрашивает: «Какую юбку? Для работы? Casual?» Отвечаю: «Классическую, для работы». Берет меня за локоть, силком заводит в примерочную и закрывает шторку. Я злая оч#ч-чен#нь, ладно, думаю, ругаться по-английски не могу, буду ждать конца истории. Приходит с тремя юбками, смотрит на меня, смотрит на юбки, дает мне одну и говорит – надевай. Я надела (уже эксперимент пошел). Села отлично, присмотрелась – хорошая, блин, юбка. Открывает шторку, смотрит, говорит – нет, это не ваше, снимайте. Снимаю, приносит еще три юбки, одну мне выдает, опять посматривая на меня и на юбки. Терплю. Примеряю и понимаю, почему предыдущая была неподходящая. Снимать уже не хочется. Она мне радостно: «Всего 490 евро, это со скидкой 50 %, сейчас идет распродажа» (был август). И приносит три кофточка. Я просто начала орать: «Нет-нет-нет!» Она немного испугалась. Юбку я купила, носила ее тучу лет, ничего с ней не делалось, уже просто надоела. Это была самая удобная, идеально сидящая, никуда не сползающая, нужной длины плюс 3 см ниже колена юбка. Потом долго жалела, что кофточку не взяла.

Из комментариев в Facebook

Можете себе в России такое поведение продавцов представить?

Продажа автозапчастей. Основная технология – обслуживание. Экспертная продажа не используется: даже будучи технически грамотным специалистом, нельзя выяснить причину поломки, не заглянув в автомобиль. В ситуациях, когда покупатель сам не знает, что с его машиной и какие запчасти ему нужны, задача продавца – продать визит на дружественную магазину станцию техобслуживания (СТО) и заработать на этом комиссию (либо заработать на деталях, которые будут проданы на СТО).

Продажа дверей. В 80–90 % случаев требуется использование технологии экспертной продажи. При продаже межкомнатных дверей продавец выполняет функции дизайнера и технического специалиста, помогая покупателю определиться с выбором модели, подходящей по стилю и цвету под его интерьер. А при продаже входных дверей покупатели чаще ждут технической консультации, касающейся вопросов безопасности. В остальных случаях будет использоваться обслуживание. Хотя встречаются магазины, в которых значительно чаще используется технология обслуживания: в сегменте эконом, а также премиум, где покупатели нередко приходят со своими дизайнерами или с дизайн-проектами.

Кстати, продажа дверей обычно осуществляется в несколько этапов, один из которых – замер. Замерщик может осуществлять доверительную продажу, потому что в вопросах качества его изначально воспринимают как эксперта.

Продажа оптики (контактных линз, очков). При наличии рецепта или предписаний врача используется обслуживание. Если к продаже подключается врач-диагност, он может смело использовать доверительную продажу, рекомендуя наиболее подходящие линзы. После консультации врача продавец начинает работать по экспертной технологии, подбирая оптимально сидящую оправу. Если покупатель направился напрямиком к витрине с солнцезащитными очками, есть смысл использовать технологию импульсной продажи.

Продажа металлочерепицы. Сами покупатели ориентированы на обслуживание, потому что не видят разницы между различными видами металлочерепицы (она визуально не заметна) и ищут самую низкую цену. Однако более эффективна технология экспертных продаж, когда клиенту сначала объясняют разницу между техническими характеристиками, а потом помогают сделать оптимальный выбор и правильно скомпоновать «кровельный пирог». Но если розничная точка расположена где-нибудь в районном центре, технология экспертных продаж не сработает. Покупатели всячески препятствуют попыткам повлиять на их решение: «Василич, сосед, без пароизоляции крышу крыл, и у него все нормально». А неправильно скомпонованный кровельный пирог – это гарантированные проблемы в ближайшей перспективе и пятно на репутации компании («мне плохой материал продали»). Поэтому есть смысл использовать элементы впаривания: в заказ клиенту изначально вписываются все необходимые комплектующие, а потом уже продавец начинает отвечать на вопросы и возмущение клиента, объясняя назначение каждой позиции.

Глава 2

Три основные ошибки розничных продавцов и их руководителей

Как вы уже наверняка поняли, большинство магазинов и продавцов работают без учета перечисленных в предыдущей главе технологий или путают их. К чему это приводит?

Ошибка № 1. Продавцы начинают выбирать наименее затратные для себя способы взаимодействия с покупателями: консультирование и обслуживание

Апофеоз – ситуации, когда продавцы обвиняют клиентов в том, будто те сами не знают, что им нужно. Но в некоторых магазинах (например, бытовой или компьютерной техники) покупателей, не определившихся с выбором и нуждающихся в экспертной консультации, большинство! А значит, после общения с продавцами они чаще всего будут уходить «думать», а по факту – или к другому ритейлеру, или на интернет-форумы за советом, а потом в онлайн-магазины.

Вот не самый плохой пример типичного диалога между продавцом и покупателем в магазине по продаже пластиковых окон. Покупатель только что переступил порог магазина. Продавец сидит за столом.

Диалог продавца с покупателем	Внутренний монолог покупателя
<i>Здравствуйте, что вас интересует?</i>	Не успела переступить порог магазина – уже пристали.
Я хотела застеклить лоджию. Вы этим занимаетесь?	
<i>Да.</i>	Ну, вроде по адресу зашла.
Я смотрю, у вас тут только двери или все есть в наличии?	

Диалог продавца с покупателем	Внутренний монолог покупателя
<i>У нас все есть. Сколько метров у вас лоджия?</i>	С магазином точно не ошиблась, а размеры не помню.
<i>Лоджия сколько метров? Да большая. Даже не помню.</i>	Ух ты, еще ничего не посмотрела и не выбрала, а уже вроде что-то купила. Мне же только прицениться.
<i>Нужно записаться на замер. Замерят. Потом уже придете, и мы с вами определимся.</i>	Так, начинают «разводить».
<i>А сколько это будет стоить?</i>	Боже мой, сколько незнакомых и непонятных слов.
<i>Ну, это зависит от размера вашей лоджии и от выбранного профиля.</i>	Определенно, кто-то из нас идиот. Надо еще какие-то вопросы задать, чтобы уйти, не выглядя полной дурой.
<i>То есть только размер покажет стоимость?</i>	Вроде хороший должен быть.
<i>Ну размер и выбор профиля.</i>	Нет, определенно я полная дура.
<i>А что такое профиль?</i>	Легче выбрать не стало. Раз уж здесь, постараюсь узнать до конца, чтобы в другом месте так жалко не выглядеть.
<i>Профиль — это сам пластик, это профиль (чувствуется, что вопрос поставил ее в тупик).</i>	М-да, легче чего-то не стало. Ведь предлагал зять свою помощь. Зря не послушалась.
<i>А у вас чьего производства пластик?</i>	Нет, это они мне потом по та-акой цене продадут.
<i>Германия.</i>	Нет, что-то я не готова, надо как-то уходить уже.
<i>Это имеет значение?</i>	
<i>Имеет. Качество лучше. Профиль у нас «КБЕ», «Рехау», «Монблан». Профили разные.</i>	
<i>То есть не только немецкий профиль?</i>	
<i>Нет, они немецкие все.</i>	
<i>А чем они различаются?</i>	
<i>Дизайном, качеством все равно различаются.</i>	
<i>(в явном замешательстве) Так, может быть, кроме размера, еще что-то повлияет на мой выбор? Я должна, так понимаю, из трех марок выбрать?</i>	
<i>Ну в основном сначала нужно сделать замер, а потом по размерам мы с вами подберем, потому что без размера ни цену, ничего я сказать вам не могу.</i>	
<i>Ну, ясно. То есть сначала замер, а потом я...</i>	
<i>(перебивая покупателя) Замер бесплатный. Можно записаться. Давайте запишемся.</i>	

Диалог продавца с покупателем	Внутренний монолог покупателя
А по телефону можно записаться?	
Да, конечно.	
Тогда дайте мне ваш телефон, я позвоню.	Уф, отмучилась. Правда, проблему так и не решила – лоджию все равно стеклить.

Как мы видим, продавец пыталась обслужить покупателя, видимо, полагая, что с выбором профиля и компании он уже определился. Когда с ходу записать на замер не удалось, ей пришлось начать консультировать. Но делала она это настолько неумело и формально, что покупатель ретировался при первом удобном случае. Упростили ли ему принятие решения? Отнюдь. Теперь вы понимаете, почему так часто продавцы слышат фразу: «Спасибо, я подумаю».

Многие слушатели моих тренингов возражают: «Зачем мы будем что-то советовать – а вдруг не подойдет? Нам же претензию предъявят. Нет уж, пусть лучше сами выбирают». В таких случаях я парирую: давайте и остальные специалисты не будут на себя ответственность брать. Придете, например, к врачу с жалобами на боли в животе и услышите в ответ: «У меня есть две таблетки – белая и красная. Вам какую?»

Ошибка № 2. Продавцы со всеми клиентами используют одну и ту же модель поведения

Извините, назвать технологией поведение среднестатистического продавца у меня язык не поворачивается. Например, покупатель с выбором уже определился, а продавец пытается ему задать какие-то вопросы или начинает предлагать другие варианты. Даже если он действует из лучших побуждений, это будет воспринято как впаривание и магазин может лишиться продажи. Или у случайного посетителя нужно интерес к товару вызвать, а с ним здороваются, потребности начинают выяснять. Понятно, что он шарахнет от продавца, как черт от ладана. Впрочем, попытка обслуживать там, где расчет сделан на импульсный спрос, также неизбежно приведет к низкому коэффициенту конверсии⁷.

Многие продавцы наверняка со мной не согласятся и расскажут, что у них к каждому клиенту индивидуальный подход. Все может быть. Только на практике я ни разу не видел его в действии. Думаю, неслучайно: он предполагает незаурядные задатки актерского мастерства и большое количество наработанных моделей поведения. А от использования разных слов и интонаций в общении с покупателем (именно это обычно подразумевают под «индивидуальным подходом») суть не меняется.

Кабинет моего мастера-парикмахера находится при салоне по продаже профессиональной косметики, и у меня есть регулярная возможность наблюдать за его работой. Местоположение магазина (в торговом комплексе с преобладанием в ассортименте одежды и обуви), ассортимент, типичные покупатели – все указывает на то, что ведущими должны стать импульсная и экспертная технологии продаж. Только вот сменяющие друг друга продавцы работают по технологии обслуживания. Нет ни толкового мерчандайзинга, ни привлекательной витрины, которые бы генерировали трафик и провоцировали желание

⁷ Процентное соотношение количества чеков и числа посетителей.

купить. Нет речовок, вызывающих интерес к продукту, нет продажи сопутствующих товаров. Плюс отсутствует экспертная помощь в выборе подходящих средств. Результат – низкая конверсия при более чем вялом трафике, невысокий чек с минимальным количеством позиций. Все эти огрехи пока покрываются огромной наценкой. То, что бизнес мог бы приносить его владельцу больше денег, видно невооруженным глазом.

Ошибка № 3. Продавцы и их руководители используют неподходящие технологии продаж

Разные товары предполагают разные технологии продаж. Проблемы начинаются, когда технологии путают. Помните то время, когда крупные аптечные сети активно внедряли открытый формат торговли, пытаясь вывести фармацевтов и их помощников в торговый зал? Насколько могу судить, затея провалилась. По крайней мере, во всех аптеках, в которых я бываю, провизоры встречают клиентов, стоя за прилавком. И правильно! Потому что фармацевт, иницилирующий контакт с клиентом в торговом зале, в глазах последнего сразу теряет статус эксперта и становится «впаривателем». Конечно, это самым негативным образом сказывается и на конверсии, и на сумме среднего чека.

С другой стороны, в аптеках продаются серии по уходу за кожей. Они могут продаваться с применением как экспертной, так и импульсной технологии продаж. Использование промоутеров или консультантов в зале поможет поднять продажи этой группы товаров (см. пример ниже).

Поймите меня правильно. Я не обвиняю продавцов, лишь констатирую факты. В конце концов, задачи им ставят руководители, и они же предписывают, как работать с покупателями. Все эти ошибки – следствие распространенного непрофессионального и упрощенного отношения к розничным продажам. Продавцы, наоборот, часто игнорируют неэффективные предписания – на благо продажам. Еще бы, ведь они на себе испытывают все негативные эмоции клиентов, получая обратную связь от них напрямую.

2008 год. Банковский кризис. Региональный филиал одного из федеральных банков. После успешного проекта для колл-центра, позволившего сократить отток вкладов, было решено сделать что-то подобное для операционистов. Но сначала диагностика. На ресепшн – скучающий сотрудник, облокотившийся на руку. С одной стороны, непорядок. С другой – мощное ощущение, что «в Багдаде все спокойно».

Наблюдаю за операционистами. Вкладчики один за другим подходят, чтобы снять деньги. По стандартам девушки должны сначала уточнить почему, а потом предложить более выгодный вклад. Но они боятся негативной реакции клиентов и поэтому начинают осуществлять операцию. Потом собираются с духом и спрашивают. Однако вкладчики, видя, что деньги им начинают возвращать, уже расслабились. Они вновь способны конструктивно мыслить, и в результате почти все они оставляют деньги в банке, переводя на более выгодный вклад. Вуаля! Обучение проводить я не стал, только предложил на время скорректировать стандарты.

Из опыта

В 2002–2003 годах в одной из центральных аптек Владивостока продавали, кроме лекарственных средств, еще и сопутствующие товары, в их числе средства по уходу за кожей марки Vichy. В аптеке косметика находилась в двух брендированных стеклянных шкафах в торговом зале. Продажи осуществлялись практически только покупателям со сформированным спросом за счет рекламы компании-производителя. ABC-анализ продаваемого в аптеке ассортимента показал, что среди сопутствующих товаров крем для глаз Vichy занимает первое место по прибыли в рублях за год.

Руководство приняло решение увеличить продажи косметики за счет активного консультирования в торговом зале. Двух консультантов обучили базовым знаниям косметических продуктов. И по гибкому графику, с учетом пикового трафика покупателей, вывели их работать в зал. Они должны были находиться рядом со шкафами с продуктами и консультировать заинтересовавшихся покупателей. Также для работы им были выданы промо- и рекламные материалы. Активным продажам их не обучали и такой задачи не ставили.

За период непрерывной работы консультантов в течение 6 месяцев продажи увеличились в объемах и рублях на 100 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Затраты на зарплату двух консультантов полностью окупались уже на второй месяц работы. Росту продаж также способствовали активная рекламная поддержка компании-производителя и увеличение сезонного осенне-зимнего спроса. Но в других аптеках, где не работали консультанты, продажи увеличились лишь на 25–30 % за аналогичный период.

*Васюкова Алла,
бизнес-тренер, Владивосток*

Конечно, внедрение в работу магазина профессионального подхода к продажам автоматически повышает требования и к системе управления, и к работе торгового персонала, а на рынке труда сейчас непростые времена. В следующей главе попробуем разобраться с качеством современных продавцов и понять, что противопоставить вызовам времени.

Глава 3

Тенденции на рынке труда розничного персонала

На что жалуется?

Владельцы и руководители розничных компаний называют проблему с кадрами одной из ключевых. Все как один говорят о снижении интеллектуальных характеристик и деловых качеств торгового персонала: работоспособности, обязательности, дисциплинированности, самостоятельности, активности, ответственности, исполнительности, мотивированности и лояльности. Вакансии продавцов закрыть очень непросто (и качество персонала снижается, и кандидатов не хватает). Вдобавок отрасль исторически отличается повышенной текучестью кадров.

Трудности с набором персонала в ритейл отчасти связаны с отношением к профессии продавца как к работе второго сорта, все еще преобладающим в нашей стране. На тренингах я постоянно спрашиваю участников, как мне лучше их называть – продавцами или менеджерами по продажам. Многие с обидой в голосе отвечают: «Мы не продавцы, мы – менеджеры-консультанты». Или: «Мы – менеджеры по продажам».

Еще один распространенный в нашем обществе негативный стереотип: чтобы работать продавцом, не требуется подготовки и особенных навыков. Скорее всего, он сложился еще во времена товарного дефицита, когда квалификация продавца и правда не имела значения, но жив и поныне.

Из-за таких стереотипов в ритейл часто попадают люди с вполне определенным типом трудовой мотивации: **избегательным**, по классификации, предложенной в свое время профессором Владимиром Герчиковым⁸. За два с лишним десятилетия, прошедших с момента создания, она, на мой взгляд, несколько утратила свою актуальность из-за изменения большинства мотивационных типов. Но вот избегательный тип⁹... Он прекрасно сохранился. Слово автору: «Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и “халяву”. Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнивательность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным»^[4].

⁸ Герчиков, Владимир (1937–2007) – российский социолог, сертифицированный консультант по управлению, один из основателей российской промышленной социологии и научно-практической школы управления персоналом. Создал концепцию человеческого фактора в производстве и типологическую модель мотивации к труду. *Прим. ред.*

⁹ Его еще называют люмпенизированным.

Мнение эксперта

1. На рынке труда **спрос на продавцов** существенно превышает предложение. Доходит до того, что кандидаты с пожеланиями по доходу до 50 тыс. рублей (Москва) не откликаются на вакансии, так как им поступают звонки с предложениями о работе 15–20 раз в день, достаточно выложить на рабочий сайт свое резюме. При этом воронка отбора 1 качественного кандидата в штат будет примерно следующая: 200 просмотренных резюме, 100 звонков соответствующим формально кандидатам, 60 мы дозвонимся, 25 сделаем предложение приехать в компанию, только с 10 доехавшими проведем интервью, 5 одобрим и пригласим на стажировку, 3 выйдут, 1 справится с задачей. Соответственно, если план по подбору ежемесячно 10 продавцов – можно прикинуть рабочую нагрузку на HR-отдел. Именно из-за трудоемкости за подбор розничных продавцов кадровые агентства запрашивают зачастую большую цену, чем за подбор обычного линейного персонала, потому что не все готовы с этими позициями работать.

2. **Текучесть персонала и ее причины.** В продажах высок показатель текучести: средний срок работы продавца, по нашей статистике, в российских компаниях составляет чуть больше 1 года. Текучесть, как правило, становится следствием не самой конкурентной оплаты труда, несоответствия требований, предъявляемых к кандидатам, уровню зарплаты. Хуже, когда текучесть принимается как данность и провоцирует снижение роли продавца и попытки его замены системой быстрой и простой адаптации, простых задач и усиления роли управления и контроля. В итоге инвестиции делаются в продукт, систему контроля и подбора персонала, но не в подготовку продавцов. Тогда план по подбору в рознице становится головной болью кадровиков, выполняющих незавидную роль вечно таскающих воду в дырявых ведрах для своей компании. И их, конечно, не мотивирует такой формат решения задачи, усыпляет бдительность, ведет к ответному формальному подходу.

3. **Квалификация современных кандидатов в розницу и как их привлечь.** Сложно говорить о квалификации в такой молодой профессии для России, как продажи. В розницу идут те, кто просто любит общаться, ценит коллектив, стабильность, близость работы к дому и не хочет ни карьеры, ни денег, ни вкалывать. Обычно это молодые люди, только закончившие учебу, или люди с разноплановым аналогичным опытом в продажах. Здесь кандидаты отличаются низкой мотивацией от, скажем, продавцов в сфере «бизнес для бизнеса» (B2B), корпоративных продавцов, продавцов-экспертов.

4. **Что интересует кандидатов и как их привлечь?** Ключевой фактор мотивации кандидатов в рознице – собственный комфорт. Чтобы их заинтересовать, важны: рыночный уровень зарплаты, устраивающее географически место работы, отсутствие плохих отзывов в соцсетях и на специальных сайтах, а также какие-то дополнительные привилегии и «плюшки». Можно приобретать продукты со скидкой (например, если это одежда и кандидаты – девушки)? Отлично. Корпоративные

мероприятия, своя футбольная команда, возможность поехать за границу, карта в фитнес-клуб, удобный график – все это может стать причиной успешного найма. Эти кандидаты ценят форму и впечатления. И здесь есть важная уловка: ключевое значение при подборе этих кандидатов имеет привлекательная, яркая презентация вакансии по телефону. Именно она определяет, приедет ли к вам человек. Ведь, с учетом спроса, он получает много звонков, придирчиво выбирает и трудоустраивается за несколько дней. Именно на этапе презентации происходит наибольший отсев интересных кандидатов и увеличиваются трудозатраты рекрутеров.

5. Экономика найма и альтернативы подбору. Многие усугубляет отношение заказчика к отбору продавцов и ситуации на рынке. Заказчик редко считает трудозатраты на создание воронки и отбор кандидатов и еще реже сравнивает их со стоимостью мер по снижению текучки за счет увеличения зарплаты и инвестиций в подготовку продавцов. А между тем мы знаем компании, где только на подбор тратится около 1 млн рублей в месяц, при текучке в 100 % в год, и это при фонде оплаты труда (ФОТ) продавцов в 4 млн рублей в месяц. Казалось бы, увеличение оклада на 10 % до рыночного уровня и улучшение технологии, системы подготовки могли бы существенно сократить эти затраты, текучку и улучшить результат. «Но думать времени нет, “прыгать” надо».

Арзамасцева Ольга, руководитель биржи HR-заказов HRTIME.RU

На еще одну причину изменения качества трудовых ресурсов на рынке труда указывает теория поколений Нейла Хоува и Уильяма Штрауса. Они обнаружили, что каждое новое поколение имеет свою систему ценностей. Сравнительный анализ двух поколений, царствующих на рынке труда в настоящее время, можно представить так^[5].

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Библиография

1.
www.levitas.ru, Рассылка «Больше денег от Вашего бизнеса!», выпуск № 69 от 12.06.2006.
2.
См. также: Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
3.
Рысев Н. Активные продажи. СПб.: Питер, 2007.
4.
Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. с. 53–62; Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. С. 2–6.
5.
По материалам статьи Ю. Калининой «Поколение Y» // Бизнес-журнал. 2010. 8 сентября. № 9.