**Человеческий фактор**

Владимир Ляпоров

"Это великолепные золотые часы на цепочке. Я очень горжусь ими, их продал мне мой дедушка, когда лежал на смертном одре", - Вуди Аллен.

Cоблазненный удачной рекламой покупатель спешит в магазин, дабы с удовольствием предаться шоппингу... Не зря старались! Столько денег потратили на исследования, потом с плакатами провозились три месяца, да еще и в магазинах интерьер модернизировали! Сейчас уж зазвенят денежки в кассе. И вот здесь, когда все, казалось бы, сделано, — легко срезаться. На чем? Да на самой обыкновенной продавщице, которая не так посмотрела, проигнорировала, нагрубила, неправильно оценила… Последняя и главная инстанция — продавец, подлинный хозяин маркетинговых коммуникаций, когда те из эфирной переходят в реальную фазу. Продажи делают люди. Или не делают.

Чтобы заставить человека переплачивать за брэнд, ему создают соответствующую атмосферу. Окружение гораздо больше говорит о стиле жизни, чем сам продукт, — таков тезис профессиональных мерчендайзеров. Однако и сегодня, когда в ходу пространные рассуждения про маркетинговые коммуникации, комплексные решения для брэндинга и системы компьютерной аналитики поведения потребителей, простой гоголевский "маленький человек" за прилавком решает очень многое в успехе торгового или сервисного предприятия. Как научиться работать с ним? Можно ли сделать лучше его нехитрую, на первый взгляд, работу? Не удивительно, что тренинги продаж — одни из самых востребованных на рынке. Однако на деле тренингов для топ-менеджеров великое множество, а вот толковых — для простых сотрудников — гораздо меньше. Еще бы — ведь эффективность любого тренинга для продавцов, в отличие от менеджерского, проверяется сразу. Повысились продажи в следующем квартале — удачный тренинг. Нет — плохой. Поэтому в море предложений самого нужного как раз не много, налицо дефицит. Многим бизнесменам приходится тренировать своих сейлз-менеджеров и продавцов самостоятельно. Вот и попробуем сосредоточиться на том, что можно сделать своими силами…

Обычный ярлык становится брэндом, когда у него появляется последовательная стратегия продаж и избирательная политика дистрибуции. Продать абы как уже не годится. И не секрет, что порой компании жертвуют объемами продаж ради сохранения стройного имиджа и устойчивой клиентуры. И все больше предпринимателей соглашаются с этим, стараясь лучше понять и изучить своего клиента. Но вся клиентура разбежится, если внутри заведения ее ждет раздражительная стерва или неотесанный мямля. А такое бывает, и очень даже часто… Вложившись в рекламу и пространственный дизайн, на продавцах начинают экономить. Между тем, чем интереснее продукт, тем больше он зависит от квалификации и просто человеческих качеств продавца. Покупая стиральный порошок, еще можно смириться с тем, что тетка за прилавком туповата и невнимательна. Но, заходя в ресторан или спортклуб, многие вряд ли согласятся терпеть особенности характера его сотрудников или портить настроение из-за личных проблем официанта. Атмосфера — вещь наименее воспроизводимая и наиболее прибыльная. В клубном бизнесе, где продажа атмосферы доведена до абсолюта, отдельные проекты приносят 300—400% прибыли на вложенный капитал. И, кроме того, атмосфера — вещь самая уязвимая. Вернуть покупателя, которому не понравился продавец, крайне трудно! Поэтому задача-минимум для предпринимателя — не дать продавцам испортить эффект, который возымела работа профессионалов в маркетинге, логистике, дистрибуции. Ну, а задача-максимум — преумножить усилия рекламы.

**Непреднамеренное убийство.**

Бывая на Востоке — например, в Объединенных Арабских Эмиратах или Египте, обращаешь внимание на то, с каким удовольствием люди продают свой товар. И лавочники на рынках, и консультанты в бутиках. У нас же складывается впечатление, что продавец не работает, а отбывает срок, и магазин для него лишь постылая разнарядка. И, честное слово, когда очередная мадемуазель за стойкой страховой компании скорчит мину, мол, в гробу видала она вашу спешку и отложенные встречи, становится жаль не себя, а владельца, вложившего, наверное, много труда в это заведение… В которое я постараюсь больше не приходить… А между тем многочисленные исследования говорят, что 85–90% прибыли приносят повторные и постоянные клиенты.

Исследование, проведенное Mastercard International и фирмой Yankelovich в разных странах мира, показало, что 62% посетителей уходят из магазина ничего не купив, из-за того что на рабочем месте не было продавца, и 60% покупателей не получили ответов на задаваемые продавцам вопросы. Таким образом, теряется львиная доля готовых к покупке людей — тех, кто уже пришел в магазин и приготовил деньги. И это в капиталистической Америке, где продавать умеют и любят. Каковы были бы результаты замеров у нас? (Показательно, что таковых и не проводят, хотя измерений рекламной активности более десятка.)

Культуры продаж в нашей стране нет. Уважения к продавцам, любви к покупателям, — ничего этого чаще всего не наблюдается. Вот и приходится деловым людям воспитывать ее с нуля. Американцы любят советы в духе "7 привычек высокоэффективных людей", "5 способов успешных продаж" или "10 ошибок менеджера" и даже издают целые книги по каждой "проблеме". При всей своей условности именно такой весьма примитивный метод обучения делу прекрасно подходит для рядовых продавцов. Не стоит отмахиваться от простых вещей! Это особенно эффективно для обучения персонала, где требуется быстро и твердо усвоить набор конкретных правил. Начнем, как водится, от противного. Попробуем сформулировать типичные ошибки продавца:

- апатия;

- недооценка покупателя;

- незнание товара;

- навязчивость;

- собственное мнение;

- грубость.

Проиллюстрируем. Девушка зашла в модный бутик, и вот ей приходится ждать, пока на нее обратят внимание. В конце концов, оценив потертые джинсы и спортивную куртку, продавщица в дальнем углу магазина сочла ее "бесперспективной", а потому поддерживает разговор неохотно. "Не ваш размер, я сразу вижу — чего его мерить"… Между тем такая девушка может зарабатывать весьма прилично, просто не считает, что ради похода по магазинам нужно надевать вечернее платье.

Распространено мнение: чтобы убедить совершить покупку, нужно как можно больше говорить. Посредственный продавец думает, что если расскажет о товаре достаточно много, то клиент не сможет не купить его. На самом деле нередко происходит так, что хорошие продавцы получаются, скорее, из интровертов, умеющих слушать, чем из экстравертов, которые горазды наседать на покупателя. Вообще мнение продавца, а тем более негативное, никого не интересует…

Очень многие люди не уверены в себе — они полны комплексов. И если мир консультантов, продавцов будет подчеркивать недостатки клиента в надежде продать ему побольше, то может лишиться его насовсем. В косметических салонах красавице скажут, что у нее неухоженная кожа, сальные волосы и целлюлит, предполагая таким образом навязать ей несколько процедур. Логично? Вроде бы да. Но, скорее всего, подобное отношение не вызовет жаркого желания сотрудничать.

Культурная психология тоже имеет место быть. К примеру, на Западе банки — символ доверия, а банкир — синоним уважаемого человека. В нашей стране далеко не так. Банкам не верят, банкиров не любят. То же самое и с продавцами. В Европе и Америке доверие к продавцу (посреднику) весьма велико, зачастую даже выше, чем к производителю. У нас посредникам, продавцам, консультантам доверяют гораздо меньше, считая (и, наверное, справедливо) их заинтересованными продать подороже то, что похуже… Все это вместе убивает продажи в лучших местах. Вот список бизнесов, наиболее зависимых от коммуникабельных навыков и слов продавцов и клиентских менеджеров: индустрия красоты, туристический бизнес, розничная торговля (особенно одеждой и бытовой техникой), финансовый сервис, автосервис (данные Trade Monitor).

**Магазин-тренажер.**

Порой приходится слышать, что на работу стоит брать только фанатов. Может быть, в музыкальный магазин, модный бутик или автосалон еще можно найти толковых энтузиастов. Но все равно придется объяснять свое видение дела. Истина, наверное, посередине: лучше нанять хороших, приветливых людей без опыта, чем с большим послужным списком, но злых и не удовлетворенных жизнью. Личный психологический тест — самый важный момент предварительного собеседования для отдела продаж. Агрессивность, грубость — не лечатся. Тестирование должно обезопасить бизнес от не довольных жизнью и злых продавцов. Возможно, они смогут работать в других областях, но не на передовой. Другие недостатки — незнание товара, недооценку покупателя, излишнюю любовь к высказыванию собственного мнения и навязчивость можно корректировать. Однако, что скрывать, особого выбора порой нет, во многих фирмах в продавцах порой ходят люди не слишком образованные, и платить им готовы далеко не самые большие деньги. Какое уж тут "коммуникативное творчество"… Иными словами, учим людей общению и задаем четкие правила поведения.