

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



ББК88.4 Б24

Баранова Г. В., Кобзева В. В.

Б24 Посттренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен... Что дальше? - СПб., Речь, 2003. - 128 с: илл.

ISBN 5-9268-0171-0

В книге изложена авторская концепция посттренинговых занятий в торговой компании. Авторы подробно описывают: подходы к организации и проведению посттренинговых занятий, содержание тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале», содержание тренинга «Как проводить посттренинговые занятия», методологию и содержание посттренинговых занятий. Предлагаемая концепция может с успехом применяться в сферах бизнеса, связанных с процессом продаж, обслуживания клиентов и управления сервисом в целом.

Книга будет интересна для практикующих психологов, тренеров, менеджеров по персоналу, организационных консультантов.

ISBN 5-9268-0171-0

© Г. В. Баранова, В. В. Кобзева, 2003

© Издательство «Речь», 2003

© П. В. Борозенец, обложка, 2003

Оглавление

Введение.....6

Глава 1. ПРО СОВРЕМЕННЫХ ПРОДАВЦОВ, ПОКУПАТЕЛЕЙ
И ТОРГОВЛЮ.....8

О продавце.....9

О магазине.....12

О сетевой розничной торговле.....15

О покупателе.....18

Глава 2. ОПЫТ ТРЕНИНГА И ПОСТТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ.....	25
О тренинге как методе обучения.....	25
Тренинг «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».....	28
<i>Аннотация (31). — Цели и результаты (32). — Аудитория (32). — Программа тренинга (32). — Методы проведения (33). — Содержание корпоративного интенсивного трехдневного видеотренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале» (33)</i>	
О посттренинговых занятиях как методе поддержания тренингового эффекта.....	35
Тренинг для администраторов торгового зала «Как проводить посттренинговые занятия».....	39
<i>Аннотация (39) — Цели и результаты (40). — Аудитория (40). — Программа тренинга (40). — Методы проведения (41). — Содержание корпоративного однодневного тренинга для администраторов «Как проводить посттренинговые занятия» (41)</i>	
Глава 3. ПРОГРАММА ПОСТТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ЗАЛА «ЭФФЕКТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ».....	43
<i>Цель программы (43). — Содержание (43). — Комментарий (44)</i>	
Посттренинговое занятие 1. МИНИ-ЛЕКЦИЯ «ПОЧЕМУ ПОКУПАТЕЛЬ - ДОРОГОЙ ГОСТЬ?».....	46
<i>Цели (46). — Методика проведения мини-лекции (46). — Планирование времени (47). — Раздаточные материалы (48). — Демонстрационные материалы (48). — Возможные трудности и подсказки к их преодолению (48). — Схема анализа занятия (49). — Дополнительная литература (50). - Справочные материалы (50). - Приложение (50)</i>	
Посттренинговое занятие 2. ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ: ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ГЛАВНЫМ В РАБОТЕ СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОГО ЗАЛА - ПРОДАВЦОВ, КАССИРОВ?.....	57
<i>Цели (57). — Методика проведения групповой дискуссии (57). — Планирование времени (60). — Раздаточные материалы (60). — Демонстрационные материалы (60). — Возможные трудности и подсказки по их преодолению (60). — Схема анализа занятия (61). — Дополнительная литература (61). — Справочные материалы (62)</i>	
Посттренинговое занятие 3. КАК СДЕЛАТЬ ПОКУПАТЕЛЯ ДОВОЛЬНЫМ? (ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ).....	63
<i>Цели (63). - Методика проведения групповой дискуссии (63). - Планирование времени (68). — Раздаточные материалы (68). — Демонстрационные материалы (68). — Возможные трудности и подсказки по их преодолению (68). - Схема анализа занятия (70). - Дополнительная литература (70). — Справочные материалы (70). — Приложение (71)</i>	
Посттренинговое занятие 4. ВЫПОЛНЕНИЕ ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ «ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ?».....	72
<i>Цели (72). — Методика работы с тестовым заданием (72). — Планирование времени (74). — Раздаточные материалы (74). — Демонстрационные материалы (74). — Возможные трудности и подсказки по их преодолению (75). - Схема анализа занятия (75). - Дополнительная литература (76). - Справочные материалы (76). — Приложение (76)</i>	
Посттренинговое занятие 5. ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ «КАК БЫТЬ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫМ ПРОДАВЦОМ, КАССИРОМ?».....	80

Цели (80). - Методика работы с тестовым заданием (80) - Планирование времени (82). - Раздаточные материалы (82). - Демонстрационные материалы (83). - Возможные трудности и подсказки по их преодолению (83). - Схема анализа занятия (83). - Дополнительная литература (84). - Справочные материалы (84). - Приложение (84)

Посттренинговое занятие 6. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ?».....88

Цели (88). - Методика проведения практической работы (88). — Планирование времени (90). - Раздаточные материалы (91). - Демонстрационные материалы (91). — Возможные трудности и подсказки по их преодолению (91). — Схема анализа занятия (92). — Дополнительная литература (93). — Справочные материалы (93). — Приложение (93)

Посттренинговое занятие 7. МИНИ-ЛЕКЦИЯ

«КАК ОБСЛУЖИВАТЬ КОНФЛИКТНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ?».....99

Цели (99). — Методика проведения мини-лекции (100). — Планирование времени (101). — Раздаточные материалы (101). — Демонстрационные материалы (101). - Возможные трудности и подсказки по их преодолению (102). - Схема анализа занятия (103). - Дополнительная литература (103). — Справочные материалы (103). — Приложение (104)

Посттренинговое занятие 8. МИНИ-ЛЕКЦИЯ

«КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ?».....108

Цели (108). — Методика проведения мини-лекции (108). — Планирование времени (109). — Раздаточные материалы (109). — Демонстрационные материалы (110). — Возможные трудности и подсказки по их преодолению (110). — Схема анализа занятия (110). — Дополнительная литература (111). — Справочные материалы (111). - Приложение (111)

Заключение.....119

Приложение I120

Приложение II.....123

Литература.....125

Введение

Мы рады предложить вашему вниманию книгу, которую сами очень долго искали в продаже.

Она адресована тем, кто занимается обучением персонала в сфере продаж товаров и услуг, кто имеет отношение к обслуживанию клиентов в торговом зале. Мы также думаем, что книга будет полезна и тем специалистам, кто не имеет отношения к торговле, но интересуется вопросами формирования корпоративной и тренинговой культуры предприятия.

В ней пойдет речь о современных покупателях, о состоянии сервиса в российской реальности, о том, как научить работников торгового зала эффективно обслуживать клиентов.

Книга является обобщением трехлетнего опыта делового партнерства директора по персоналу торговой компании и внутреннего тренера-консультанта в области создания внутрифирменной системы обучения персонала. Исходя из стратегии организации — повернуться лицом к покупателю, стать клиент-ориентированными — мы искали новые, эффективные формы работы со специалистами нашего предприятия. Для того чтобы победить в конкурентной борьбе, необходимо обучать персонал торгового зала эффективно взаимодействовать с покупателями, что и было организовано для сотрудников на всех уровнях иерархии.

В этой книге мы хотим рассказать о способе поддержания тренингового эффекта, разработанном и примененном в нашей компании.

Во многих организациях, принадлежащих к данной отрасли, сейчас активно проводятся тренинги для работников торговых залов: тренинг продаж, эффективного

обслуживания и обслуживания VIP-клиентов, развития ориентированности на клиента и др. Не секрет, что зачастую это не оправдывает надежд руководства на изменение стиля обслуживания покупателей продавцами, консультантами торгового зала, менеджерами по продажам. Так происходит по многим причинам. Одной из них является угасание тренингового эффекта: забывание новых знаний, нежелание применять приобретенные навыки, возврат

к неэффективным моделям поведения с клиентом, обесценивание процесса обучения в целом. Часто приходится слышать от коллег и партнеров — тренеров, менеджеров по персоналу, консультантов, руководителей торговых **предприятий** — вопрос, ставший темой книги: «Тренинг прошел... что дальше?»

Мы в своей работе также столкнулись с необходимостью ответить на него. И решили эту задачу следующим образом: собираясь провести тренинг, продумай, как осуществить посттренинговую поддержку. В нашем случае в качестве таковой мы разработали и успешно апробировали систему специальных занятий. О ней и пойдет речь в книге.

Первая глава посвящена вопросам, связанным с профессией продавца и состоянием современной розничной торговли.

Во второй главе мы приводим краткое описание внутрифирменных тренингов для персонала торгового зала по эффективному взаимодействию с клиентами и для администраторов торгового зала по проведению посттренинговых занятий.

Третья глава содержит оригинальное методическое пособие для администраторов торгового зала, специально созданное для проведения посттренинговых занятий в универсамах нашей компании.

Эта книга может быть использована двумя способами.

1. Специалисты по обучению персонала, тренеры, тренинг-менеджеры торговых компаний могут рассматривать методическое пособие как готовый инструмент для обучения. Или позаимствовать из него какие-либо фрагменты (тесты, задания), наилучшим образом подходящие к специфике бизнеса и ситуации на предприятии.

2. Изучив опыт, изложенный в книге, имеет смысл создать свои программы внутрифирменного обучения персонала торгового зала, развив, дополнив, углубив (или опровергнув) наши подходы.

Мы будем рады, если наш опыт поможет вам найти свой путь к вашему Клиенту.

Мы выражаем благодарность за помощь и поддержку руководителям компании, коллегам и сотрудникам универсамов торговой сети «Магнолия». Без их активного участия в реализации программы «Эффективное обслуживание...» создание и успешное использование системы посттренинговых занятий было бы невозможно.

Удачи вам и пусть ваши клиенты будут довольны обслуживанием в вашей компании!

Москва, 24 октября 2002 г.

ГЛАВА 1

ПЮ СОВРЕМЕННЫХ ПРОДАВЦОВ,
ПОКУПАТЕЛЕЙ И ТОРГОВЛЮ

Мы решили начать эту главу с воспоминаний о совсем недавнем прошлом российской, а скорее советской торговли и обслуживания. Так мы обычно открывали наши встречи с персоналом компании во время обучения, проведения собраний, посещая совещания менеджеров в магазинах. Яркими примерами здесь могут послужить миниатюры М. Жванецкого «В магазине» и «На складе» в блестящем исполнении Р. Карцева и В. Ильченко, фильмы Э. Рязанова «Дайте жалобную книгу» и «Берегись автомобиля». Читатель легко вспомнит множество подобных случаев эпохи дефицита и очередей, пренебрежительное отношение к рядовому покупателю, пустые полки магазинов по всей стране и состояние «охотника», находящегося в постоянном поиске нужного товара.

Как быстро все переменялось! Всего 15 лет назад появились в стране первые кооперативы, давшие старт развитию рыночных отношений, изменившие баланс производства и потребления. Пятнадцать лет в масштабах истории — это даже меньше возраста одного поколения, а нам порой уже трудно представить, глядя на полки супермаркетов, ломящихся от товаров всех стран и народов, как бережно мы хранили баночку майонеза к празднику.

Теперь российский потребитель стал иным, как и его запросы к обслуживанию со стороны продавцов. Однако отношение наших соотечественников к профессии торгового работника пока остается прежним.

О продавце

Обратимся к одному из участников процесса продажи товаров и услуг — продавцу. Какими важными качествами он должен обладать, чтобы быть успешным в профессиональной деятельности? Есть ли противопоказания для работы в торговле? Легко ли быть продавцом и каждому ли это под силу?

Хронологически первой попыткой составить перечень индивидуальных свойств, необходимых продавцу, является попытка Парсонса¹. Рассмотрим эти свойства:

- 1) знание товара;
- 2) такт и обходительность;
- 3) понимание людей;
- 4) тщательное обхождение с товаром и точное знание, где какой товар расположен;
- 5) любезность (услужливость);
- 6) вежливость и внимательность, готовность всячески помочь покупателю, с которым нужно обращаться так, как бы вы хотели, чтобы обращались с вами, если бы вы были на его месте;
- 7) приятные манеры, приветливая улыбка;
- 8) приятный голос;
- 9) разговорчивость;
- 10) приятная наружность;
- 11) «легкий» характер, чувство товарищества, терпеливость, выдержанность.

Этот список мы нашли в книге «Психологический анализ профессии продавца (гастронома и мануфактуриста)»². Авторы указывают на то, что приведенный перечень не устраивает их по 2 причинам. Во-первых, неизвестно, с помощью каких методов был получен данный список. Во-вторых, упомянутые Парсонсом психологические функции приведены в слишком общей форме, не выявлено их конкретное содержание, скрытое за выражениями, употребляющимися в обыденной жизни.

В свою очередь авторы подробно описывают собственный метод изучения («трудовой метод») и результаты исследований 3 торговых специальностей (продавец гастронома, мануфактурист-розничник и мануфактурист-оптовик), а также приводят полученные профессио-

¹ *Parsons F. Choosing vocation. London, 1909.*

² Психологический анализ профессии продавца. Под ред. Гельмана И. Г., Рабиновича Д. В., Шпильрейна И. Н., Ювина Ю. Э. М., 1926. С. 113.

граммы и выделяют ядро профессии продавца. Из 24 качеств, которые характеризуют 3 указанные выше специальности, авторы выделяют 10 общих.

1. Зрительная память.
2. Наблюдательность.
3. Распределенное внимание.
4. Подвижное внимание.
5. Сообразительность.
6. Ровное поведение.
7. Малая раздражительность.
8. Малая внушаемость.

9. Умение влиять на людей.

10. Умение ускорять темп работы.

Детальный анализ связей между этими качествами приводит авторов монографии к выводу, что все они с различных сторон определяют ту важную часть профессии продавца, которую можно обозначить как «умение продавать». Кроме того, опрос авторами опытных предпринимателей и заведующих магазинами выявил следующее. При приеме продавцов на работу им предлагают сразу приступить к делу, в первую очередь обращая внимание не на опытность, знания и т. п., а именно на умение продавать, так как при наличии этой способности остальное приобретается со временем. В числе других качеств, обязательных для торговца, авторы также упоминают честность, любовь к порядку, старательность и чистоплотность.

Регулярный опыт наблюдения за работой продавцов, причем не только в магазинах нашей компании, говорит о том, что все указанные выше свойства и способности не потеряли актуальность и сегодня, они важны и необходимы для успешной работы и качественного обслуживания. А некоторые из них, например, такие, как ровное поведение, умение влиять на людей и увеличивать темп работы, приятные манеры, приветливая улыбка в условиях усиливающейся конкуренции на рынке розничной торговли становятся очень важными характеристиками для формирования определенного стиля обслуживания на предприятии.

Говорят, что настоящий торговец продает, как дышит, любя и свой товар, и собеседника, и самого себя.

К сожалению, реальность наших дней такова, что в эту профессию пока еще не очень стремятся. Приходят люди, обладающие далеко не всеми нужными психологическими и моральными качествами, работают те, кто начинал свою трудовую деятельность в дорыночную эпо-

10

ху. Серьезный профессиональный отбор на этапе приема на работу возможен лишь при наличии значительного числа кандидатов на имеющуюся вакансию. Золотой для торговли период распада НИИ и разного рода государственных предприятий, некоторое время назад поставлявших кадры в эту отрасль, завершился. Условия труда и оплаты пока также не позволяют рассчитывать на значительный приток нужных ресурсов, хотя в больших городах развитие розничной торговли переживает настоящий бум.

По всей видимости, наступает время, когда одной из основных составляющих успешности компании на данном сегменте рынка становится возможность привлечь на работу наиболее квалифицированный персонал, так как конкурировать по ассортименту и ценам все сложнее. Не менее важно удерживать и работающих сотрудников, особенно тех, кого можно отнести к настоящим продавцам — мастерам своего дела.

Но в том, что касается мастерства, мы, ничуть не умаляя необходимости знаний о продаваемом продукте или услуге, все-таки больше будем говорить о самом процессе продажи, об обслуживании, о контакте продавец—покупатель.

Интересным представляется понятие «момент истины», введенное Р. Норманом. Этот термин заимствован из языка корриды, он относится к тому мгновению, когда матадор обращен лицом к быку перед тем, как предпримет свое последнее действие и завершит сражение. Остановимся подробнее на многообразии ролей, которые должен исполнять персонал, контактирующий с клиентами во время предоставления услуги, в тот самый «момент истины».

- Аналитик (Counsellor) — точно раскрывает желание клиента.
- Консультант (Consultant) — предоставляет информацию об услугах, которые может оказать предприятие.
- Медиатор (Mediator) — является посредником между предприятием, предоставляющим услуги, и клиентом.
- Продюсер (Producer) — организует процесс оказания услуги.

- Актер (Actor) — осуществляет предоставление услуги.

(Цит. по материалам курса «Об удовлетворении потребителя и самом потребителе» Японского центра МГУ, с. 32.)

Учитывая то, что контакт не всегда бывает длительным, а скорее очень быстрым, мимолетным, становится понятной необходимость в тщательном подборе и хорошей подготовке продавцов. Ведь, по сути, от мастерства исполнителей зависит судьба бизнеса, его успех и процветание.

11

О магазине

Определимся для начала с терминами. *Магазин — специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже*³. Мы взяли данное определение не из толкового словаря, а из государственного стандарта. Впервые за весь период развития советской, российской торговли введены ГОСТы в данной отрасли. Их всего 3: «Торговля. Термины и определения», «Услуги розничной торговли. Общие требования» и «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу». Действуют эти стандарты только с 01.01.2001.

Следуя вышеприведенному определению, мы рассмотрим в этом разделе место продаж. Каким оно должно быть не столько с точки зрения требований государства, сколько с точки зрения покупателя и продавца?

Как утверждают специалисты, прежде чем стать хорошим местом для покупок, магазин должен стать хорошим местом для работы. И на этот важный аспект современного универсама, супермаркета все больше внимания обращают руководители компаний. При строительстве или реконструкции используется новейшее торговое оборудование. Рабочие места оснащаются современными техническими средствами, а персонал — специальным инвентарем. Разрабатываются и применяются высокоэффективные технологии движения, складирования и хранения товара. Продумываются места отдыха и принятия пищи сотрудниками. Создаются и оборудуются внутрифирменные учебные центры.

Все чаще обсуждается в печати и на профессиональных встречах вопрос о необходимости особого внимания руководителей к проблеме управления персоналом. Основными задачами при этом являются эффективное использование специалистов, совершенствование производственных отношений между сотрудниками и обеспечение максимального развития способностей каждого из них. При этом важная роль отводится отделам управления персоналом. Как правило, именно они формируют кадровую политику компании, предлагают принципы подбора и найма сотрудников, занимаются разработкой систем обучения и оценки кадров, готовят предложения по пересмотру схем

³ ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения. М, 1999. С. 3.

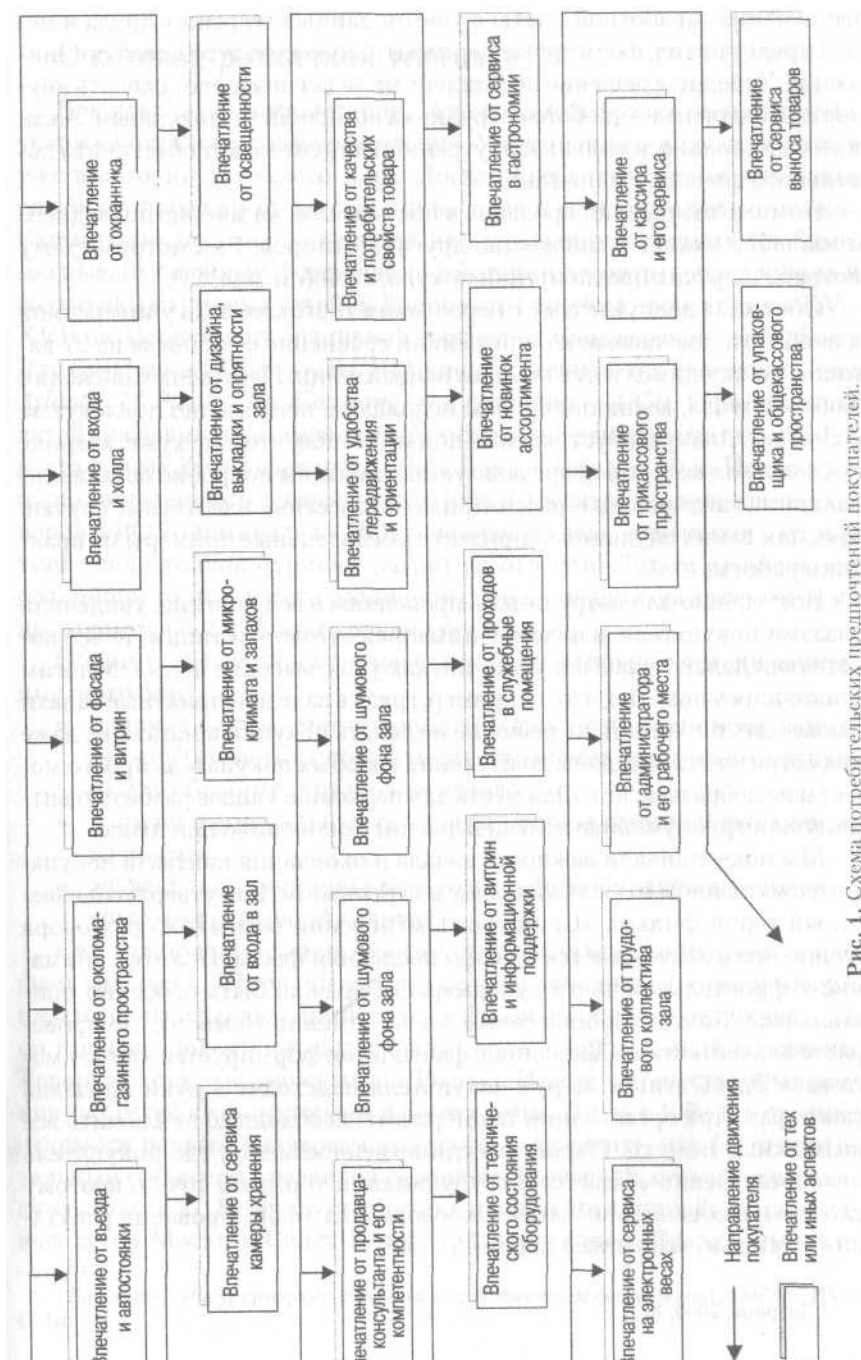


Рис. 1. Схема потребительских предпочтений покупателей.

начисления заработной платы с учетом данных по рынку труда и целей предприятия, формируют корпоративную культуру своей организации. Успешное решение поставленных задач позволяет сделать внутреннего клиента — любого сотрудника компании — довольным. А как известно, только довольный внутренний клиент может обеспечить довольного внешнего клиента.

Помимо отношения продавца к покупателю, на мнение последнего о магазине влияет и множество других факторов. Рассмотрим схему потребительских предпочтений покупателей (см. рис. 1)⁴.

Обсуждая данную схему с персоналом торгового зала универсамов нашей сети, мы чаще всего применяли сравнение с составом из 27 вагонов, движущимся в нужном нам направлении. Нарушение движения любого вагона, возникшие в нем неполадки, непременно повлекут за собой остановку для устранения причин. Либо, что еще хуже, аварию, последствия которой непредсказуемы. Далее мы подробно останавливались на каждом блоке, рассматривали известные и понятные случаи, просили самих слушателей привести убедительные примеры из практики работы.

Постепенно для сотрудников прояснялась вся картина, увиденная глазами покупателя, в целом. Снимались отговорки типа «Не все посетители делают у нас покупки, так как у нас высокие цены». Многим становилось понятно, что, например, грязь в зале и неприятные запахи также могут повлиять на решение не делать покупки в магазине, даже несмотря на низкие цены, до изучения которых покупатель просто может и не добраться, не найдя места для парковки, увидев разбитую витрину или группу молодых людей, распивающих пиво при входе.

Мы подчеркивали важность начала и окончания контакта покупателя с магазином и обслуживающим персоналом. Как утверждал известный герой фильма «Семнадцать мгновений весны», из разговора лучше всего запоминается именно последняя фраза. Поэтому внимание к фронтальной части супермаркета должно быть особенно пристальным. Контрольно-кассовый узел — именно то место, где проверяется качество обслуживания и фактически формируется «лицо» магазина. Здесь деньги из рук покупателя переходят в руки продавца (кассира). При организации такой работы необходимо исключить все возможные помехи. Порой это единственное место, где покупатель непосредственно общается с сотрудниками торговой точки, поэтому сложно переоценить значение кассового узла в формировании репутации (имиджа) магазина в целом.

> Витрина, 2000. № 5.

14

О сетевой розничной торговле

Для начала немного истории. Известно, что с развитием общества усложняются и торговые отношения. Упоминания о них встречаются уже в истории античного мира. Достаточно долгое время основным способом продажи были стихийные рынки или торговля «с колес». Затем появились специализированные магазины в городах: хлебные, мясные, бакалейные. Увеличение товарного ассортимента привело к развитию розничных сетей. В Европе этот процесс происходил в XV-XVII вв. Первую сеть розничной торговли в Канаде основала *Hudson's Bay Company* в 1670 году. В США пионером считается известная *Great Atlantic & Pacific Tea Company*, год создания — 1859. Официальной датой рождения магазинов самообслуживания принято считать 1930 г., когда фирма *KingKullen* открыла на Лонг-Айленде в Нью-Йорке прообраз современного супермаркета. Появление штрихкодирования, сканеров и POS-терминалов в 70-е гг. прошлого века, изменения в маркетинге дали толчок бурному развитию отрасли. Лицом ее являются розничные торговые сети различной специализации, на долю которых приходится 60—90 % всего объема реализации.

Общими для сетей являются следующие основные организационные признаки⁵:

- наличие центра, ответственного за стратегию и системную поддержку (логистика, сбор и распространение информации, закупка или обработка товаров, реклама);
- наличие региональных сбытовых подразделений, управляемых из центра;
- эффект экономии при росте сети, который является основой ее сбытовой и ценовой политики.

Сетевая модель ведения бизнеса, как известно, значительно сокращает издержки. Широкий ассортимент и свободный доступ к товару, низкие цены и узнаваемость торговой марки привлекают покупателя, он все чаще делает покупки в супермаркете той или иной компании. Теперь это стало возможным и в России. История отечественных розничных сетей не насчитывает и десятилетия. Лишь в 1994 г. в столице открылся первый универсам «Седьмой континент», что было значительным событием в развитии российской торговли, сегодня же их насчитывается 27. Немного статистики о развитии крупнейших розничных сетей Москвы, Санкт-Петербурга и регионов. Правда, мы абсо-

⁵ Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. М., 2001. С. 16.

лютно уверены, что приведенные данные безнадежно устареют к моменту выхода книги из печати: «Перекресток» (с 1996 г., 38 магазинов), «Патэрсон» (с 1997 г., 13 магазинов), «Копейка» (с 1998 г., 28 магазинов), «Пятерочка» (с 1999 г., 114 магазинов), «Дикси» (46 магазинов). Самой эффективной торговой компанией России «Топ-200» за 2001-2002 гг. признана «Пятерочка». Она является лидером по обороту с продаж на единицу площади и самой динамично развивающейся сетью, удвоив количество магазинов за прошлый год. Сегодня это 72 универсама в Санкт-Петербурге и 42 в Москве. «Пятерочка» ежегодно обслуживает 120-150 миллионов покупателей, ежемесячный оборот ее превышает 35 миллионов долларов.⁶

Но крупнейшей по числу магазинов в России розничной сетью является сеть «Магнит», принадлежащая краснодарской оптовой компании «Тандер». Она насчитывает 166 магазинов, расположенных практически во всех крупных городах европейской части России — Краснодаре, Новороссийске, Сочи, Волгограде, Астрахани, Орле, а также в Москве и Санкт-Петербурге. Основным ее преимуществом является простота и дешевизна — это магазины с маленьким и недорогим ассортиментом, низкими затратами на оборудование.⁷

Как мы уже упоминали, в России существуют сети дискаунтеров, супермаркетов, универсамов. Ведущие игроки не только разрабатывают, но и реализуют свои планы по строительству гипермаркетов и торговых центров, развитию собственного производства, торговле продуктами под собственным брендом, Интернет-торговле, движению в регионы, объединению усилий с другими структурами. (Пул «Шесть семерок» включает, кроме «Седьмого континента», еще 5 розничных сетей непродовольственного профиля.) Компании приступают к внедрению новых систем автоматизации, работают над инвестиционной привлекательностью, Ритейл все больше интересуется российских предпринимателей. Новым приоритетным направлением становится создание магазинов у дома (*convenience stores*): О подобных планах заявили «Седьмой континент» группа «Рамзай» — один из лидеров столичного рынка мороженого. Последняя откроет в Москве сеть из 100 павильонов по продаже товаров импульсного спроса. Ее основатели рассчитывают, что через год оборот достигнет 5 миллионов долларов США.⁸ Стремительность развития отрасли в последние годы усиливают и зарубежные фирмы, пришедшие на российский рынок. Первой была турецкая компания *Ramenka*, открывшая в 1997 году в Москве гипер-

⁶ www.m3m.ru, 02.10.2002.

⁷ www.retail.ru, 27.09.2002.

⁸ Ведомости. 25.09.2002.

маркет «Рамстор». Москвичи и гости столицы ходили туда не столько делать покупки, сколько смотреть. Всем не терпелось увидеть «живьем» заграничный магазин, совсем недавно, казалось, несбыточную мечту россиянина о чистоте, красоте и изобилии.

Кризис 1998 г. остановил было приход других компаний, но не надолго. Сегодня уже открылись магазины известных мировых ритейлеров *Metro*, *Marktkauf*, *Spar*, *Auchan*, готовит наступление на Россию крупнейшая европейская сеть *Carrefour*. Планы развития этих игроков на нашем рынке не ограничиваются Санкт-Петербургом и Москвой, а простираются и в регионы.

Иностранные фирмы приносят в Россию свои принципы отношений с покупателем и управления торговой деятельностью. С одной стороны, это заставляет отечественные компании очень быстро реагировать и внедрять изменения в свою практику работы. С другой — позволяет им изучать опыт конкурентов и активно использовать лучшие методы ведения бизнеса для своего развития. Совсем недавно трудно выговариваемое слово «бенчмаркинг» становится все более легко произносимым отечественными специалистами. *Бенчмаркинг* (от англ. *benchmark*, «начало отсчета», «зарубка») — механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании и

показателей других, более успешных. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д.⁹ Оказывается, знание и применение нюансов, находок наиболее успешных игроков позволяет другим добиться такого же результата, а возможно, даже более высокого. Эту технологию все чаще стали применять и российские предприятия. Например, компания «Нижфарм», решая вопрос с расположением препаратов в аптеке, обратилась к опыту мерчандайзеров «Вимм-Билль-Данн», работающих с соками/7 в супермаркетах. Обнаружив, что соки этой марки всегда стоят в магазинах на лучших местах, специалисты «Нижфар-ма» тоже стали размещать товар там, где его сможет увидеть большее количество покупателей. В аптеке это место находится справа от окошка кассы.¹⁰

Авторы книги, ставшей мировым бестселлером, К. Нордстрем и Й. Риддерстрале¹¹ утверждают, что современный мир — это мир больших скоростей, и в будущем успех ждет только быстрых: «Все современные компании конкурируют на основе знаний, но знания недолго-

⁹ Коммерсант. № 170 от 20.09.02, статья «Компании чужим умом крепнут». С. 20.

¹⁰ Там же.

¹¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000. С. 40.

17

претендующие на эту престижную премию MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*). Успешные предприятия знают свою аудиторию и ее запросы. Некоторые крупнейшие организации, такие как *Pgoc-ter&Gamble* и *Unilever*, показывая пример бизнес-сообществу, ввели в штат новые должности «менеджеров по потребителям». Они утверждают, что наилучшим способом формирования марочного капитала и создания ценности является концентрация усилий не на товаре, а именно на потребителе.

С каждым годом все большее количество компаний становятся сторонниками идеи о важности оценки качества своих услуг со стороны клиентов. Но, тем не менее, идея эта еще не стала общепризнанной. В 1999 г. анализ, проведенный консультантами из агентства KPMG, показал, что только 16 % фирм из всей выборки в полной мере пользуются информацией о потребителях; 43 % признали, что не понимают, в чем заключаются причины оттока их покупателей, а из тех, кто утверждает, что им это известно, 22 % не смогли объяснить откуда они это знают. Еще 83 % компаний заявили, что удержание клиентов является их основной маркетинговой целью.

В связи с этим хотим сослаться на очень важный, с нашей точки зрения, практический совет продавцу, взятый из пособия по психологии успешных продаж А. И. Ходакова¹⁴: «Помните, что конкурент всегда рядом. Он удобно расположился в *сознании посетителя* и что-то ему вкрадчиво нашептывает. Будьте внимательны, старайтесь заблаговременно нейтрализовать доводы конкурента, не забывайте о его невидимом присутствии». Безусловно, рынок розничной торговли в России еще недостаточно развит. Крупных супермаркетов, где можно купить одновременно много разных товаров, пока немного. Поэтому недовольный клиент вряд ли уйдет, как говорят, «целиком». Скорее всего, он просто перестанет покупать в этом месте какой-то определенный продукт: часто отсутствующий в продаже или тот, качество которого не удовлетворяет требованиям покупателя. Но следует помнить, что времена могут меняться, и на этой же улице или в соседнем квартале откроется магазин конкурента и у потребителей появится выбор. А, как известно, потерять старого клиента гораздо проще, чем привлечь нового, да и средств на это потребуется значительно больше.

Для реализации стремления компании вывести покупателя на первое место, требуется изменение отношения к нему, а значит, возникает потребность в обучении всех работников. Необходимо внушить персоналу мысль, что думать о потребителях нужно ради процветания са-

¹⁴ Ходаков А. И. Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001. С. 126.

мой организации, что именно благодаря им сотрудники каждый месяц получают свою зарплату.

В бизнесе существуют разные способы организации деятельности. Например, «сбытовое» мышление функционирует так: «Как мне лучше и быстрее продать свой товар?», а клиент-ориентированное пытается ответить на вопросы: «Как могут измениться потребности клиентов? Как найти тот товар, продукт или услугу, которые точно будут удовлетворять этим потребностям? Можно ли подобрать определенные варианты товаров или услуг для разных людей и какой уровень многообразия при этом необходим?» Тем самым от компании требуется сделать поворот к опережающей постановке целей и подготовке их успешного достижения. И очень важно, чтобы ключевой вопрос любого менеджера компании звучал так: «Что я сегодня сделал, чтобы улучшить качество жизни своих покупателей?»

Рассмотрим данные двух опросов¹⁵. Первый проводился несколько лет назад в США и Канаде с целью выяснить, почему потребители отказываются от прежних поставщиков и сервисных служб. Результаты, приведенные Даниэлом Офманом, поразительны: 5 % — стали клиентами друзей или знакомых; 9 % — из соображений конкуренции;

14 % — не удовлетворены продуктом или услугой;

68 % — не одобряют равнодушие поставщиков.

Тем самым на факторы, связанные с ценой и качеством услуги, приходится всего 23 %, тогда как с неудовлетворенностью отношением организации — 68 %.

Ответы российских потребителей на вопрос: «В каких магазинах Вы предпочитаете делать серьезные покупки?» распределились так:

- Делаю покупки в самых разных магазинах, где найду подходящий товар — 52 %.
- Стараюсь делать покупки в знакомых магазинах, где что-то приобретал раньше — 44 %.

• Предпочитаю делать покупки там, где хорошее обслуживание и знающие продавцы — 40 %.

• Обычно отыскиваю магазин, в котором цены поменьше — 24 %.

• Как правило, делаю покупки в фирменных магазинах — 17 %.

• Предпочитаю магазины, которые поближе к дому, работе — 15 %. Эти данные показывают, что главное для нашего потребителя сегодня — подходящий товар и знакомый магазин. 40 % ответивших

¹⁵Персонал-Микс. № 4 (5), 2001; *Ходаков А. И.* Психология успешных продаж. СПб: Питер, 2001.

также ценят хорошее обслуживание и знающих продавцов. Можно сказать, что качество сервиса и отношение к клиенту становится важным конкурентным преимуществом торговых компаний в России.

Безусловно, крупные изменения, происходящие в культуре и обществе, влияют на взаимоотношения между поставщиками и потребителями. По мнению П. Гембла, М. Стоуна и Н. Вудкока¹⁶, в настоящее время мы находимся только на начальном этапе трансформации рынков, когда сами основы конкуренции начинают претерпевать изменения. Поэтому авторы делают очень важный вывод о том, что разработка широкого, с привлечением всех сотрудников предприятия, подхода к маркетингу взаимоотношений с клиентами и способность эффективной реализации этой философии на практике для достижения успеха и выживания компании могут оказаться критичными.

Итак, круг замкнулся. Мы начали свое повествование с продавца и закончили покупателем. Это две ключевые фигуры в торговом процессе, причем роль последнего становится все более значимой. Большинству из нас приходилось хоть раз в своей жизни быть продавцом, а уж роль покупателя, причем самого разного в зависимости от нашего

настроения, жизненного опыта и других обстоятельств, мы играем постоянно. При этом кто-то с удовольствием, а кто-то с большой неохотой. И у каждого из нас есть свое представление о том, «что такое хорошо и что такое плохо» в торговом деле. Безусловно, компании, планирующие свой бизнес не на один год, стремятся в условиях увеличивающейся конкуренции на рынке приложить максимум усилий, чтобы сделать «хорошо». Но они вынуждены очень быстро перестраиваться, а потому живут по принципу «здесь и сейчас». Предприятия, крупные они или маленькие, начинают действовать, уже имея какую-то структуру, культуру, технологию и набор ценностей. Поэтому изменение параметров «здесь и сейчас», чем часто пытается заниматься команда менеджеров, совсем не простое дело.

Существует много причин, делающих (их тот или иной проект успешным или неуспешным. Важны также правила, знание и применение которых способствует достижению намеченных целей и ведет к успеху. Пройдя долгий путь в становлении программы «Эффективное обслуживание покупателей» в нашей торговой сети, мы сделали свои открытия, собрали по крупицам мнения коллег и постепенно сформулировали для себя необходимые и достаточные условия для того, чтобы реализация любого нового проекта в компании вела к намеченному

¹⁶ Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М., 2002.

22

успеху. Недавно мы обнаружили перечень, включающий всего десять правил, который наиболее полно отражает наше видение. Поэтому приводим его полностью.

Десять правил, способствующих тому, чтобы ваши проекты оказались успешными, таковы¹⁷:

- Четкая перспектива действий и стратегия.
- Широкое вовлечение пользователей.
- Поддержка менеджеров высшего звена (и по выделяемым средствам, и по времени).
- Четко сформулированные и заявленные цели и требования.
- Подходящий план (архитектура).
- Реалистические ожидания (делайте все по этапам, если можете).
- Достижение успешных результатов на каждом этапе (люди не задержатся у вас долго, если не получают чего-нибудь полезного для себя в самом начале).
- Компетентный персонал (кто-нибудь ведь должен знать, чем следует заниматься!). Избегайте консультантов, чьи рекомендации выражаются на языке сложной научной терминологии.
- Единый или очень близкий подход к ценностям.
- Гибкость. В своей книге «Искусство войны», написанной свыше 2000 лет назад, китайский полководец Сун-Цу заметил: «Вода обретает свою форму в соответствии с местностью, по которой протекает; армия контролирует свою победу в зависимости от противника. Поэтому армия не должна иметь постоянной стратегической конфигурации своих сил, как и вода не имеет постоянной формы». Другими словами, следуйте за потоком.

Следующие главы посвящены описанию практической реализации одной из составляющих внутрифирменной программы «Эффективное обслуживание покупателей», а именно обучению персонала. Всего же мы выделили 5 основных частей. Прежде чем перейти к главе 2, расскажем кратко обо всех разделах программы. Этот рассказ важен для понимания того, что описываемый этап — это только надводная часть айсберга, и мы хотим предупредить об этом всех, кто планирует приступить к реализации подобных проектов в своей компании.

1. Стандарт обслуживания (внутрифирменный стандарт обслуживания покупателей требует разработки, согласования, утверждения, введения, поддержания и обязательного

знакомства с ним нового персонала).

¹⁷ Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М, 2002. С. 418.

23

2. Обучение (построение системы обучения, нацеленной на освоение, принятие и применение нового внутрифирменного стандарта обслуживания).

3. Коммуникации (построение и изменение системы коммуникаций в компании через издание внутрифирменного вестника, использование внутренней электронной почты, введение практики регулярных ежемесячных собраний в универсамах, встреч персонала с первым лицом организации, проведение круглых столов и мозговых штурмов).

4. Мотивация (ориентация менеджеров компании на активное использование нематериальных способов мотивации обслуживающего персонала, изменение системы оплаты труда персонала торгового зала, введение внутрифирменных категорий: продавец или кассир, профессионал, мастер, наставник).

5. Оценка (внешняя оценка качества обслуживания клиентов в компании через введение проекта «Неизвестный покупатель»).

Приглашаем вас последовать за нашей логикой построения системы обучения персонала навыкам эффективного и качественного обслуживания покупателей и познакомиться с организацией посттренинговых занятий, которые разработаны нами специально для этой программы.

ГЛАВА 2

ОПЫТ ТРЕНИНГА И ПОСТТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ

О тренинге как методе обучения

Поскольку на сегодняшний день не существует общепринятого определения тренинга, то поясним, что означает это понятие для нас как специалистов по управлению персоналом и постановке системы корпоративного обучения. Создавая данную систему, мы руководствовались следующими подходами.

Большой Оксфордский Словарь предлагает 18 значений слова «тренинг» (от англ. *train, training*): воспитание, обучение, подготовка, тренировка, дрессировка и др. Между тем точного эквивалента этому термину в русском языке не существует.

Тренинг как метод обучения также определяется по-разному: как способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления своей деятельностью, как метод создания новых (либо развития уже существующих) функциональных образований, управляющих поведением и проч.

Мы рассматриваем тренинг как особый вид учебной деятельности взрослых людей. При этом нам ближе всего определение, принятое в настоящее время в Санкт-Петербургском институте тренинга.

Тренинг — многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека. (С. И. Мак-шанов, цит. по: «Методическая подготовка специалистов в области тренинга», Институт тренинга СПб., 2000).

25

В ходе тренинга изменению подлежат когнитивные структуры, установки, умения, навыки, качества и свойства личности.

Осуществляя тренинговый процесс, мы опираемся на особое направление педагогики — андрагогику — теорию и практику обучения взрослых. В ее основе лежит учет особенностей этой категории учащихся, важнейшими из которых являются следующие:

- потребность в обосновании, смысле;

- потребность в самостоятельности;
- жизненный опыт;
- назревшая необходимость обучения;
- практическая направленность.

В нашем опыте работа тренинговых групп подчинена следующим принципам:

- принцип активности;
- принцип исследовательской, творческой позиции участников группы;
- принцип объективации, осознания поведения;
- принцип партнерского общения;
- принцип реалистичности¹⁸.

Отвечая для себя на вопрос, кто такой тренер и где он должен находиться, мы учитывали существование в самом общем виде двух тенденций:

1. Тренер — центр группы.
2. Тренер — равный среди равных в группе.

Когда тренер действует из первой позиции, как гуру (наставник, учитель), проявляя так называемый «гуризм», то это, на наш взгляд, малоэффективно. Он предполагает осуществить изменение знаний, умений, навыков, отношений учеников за счет личного влияния, харизмы, обаяния. По нашим наблюдениям, после такого тренинга участники без наставника ничего не могут. Обычно в конце они произносят много эмоциональных слов. Им действительно было интересно, но реально они ничему не научились.

Проводя тренинги, мы руководствуемся второй позицией. Единственное отличие тренера от других участников группы — только его функция, то, что он делает. В этом случае его роль — создание контекста для изменения других людей. Тренер всегда рядом с участниками

¹⁸ Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб., 2001.

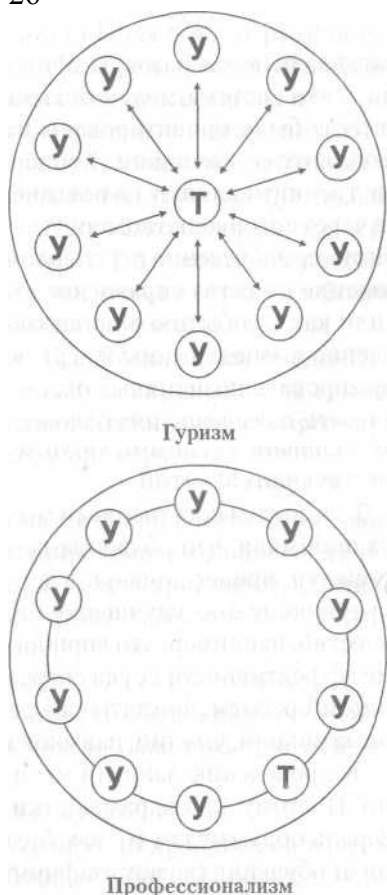


Рис. 2. Гуризм и профессионализм (Т — тренер, У — ученик)

группы, но не впереди. Передовое место здесь занимают наиболее успешные

ученики, так называемые модельные люди. Такая позиция представляется нам наиболее адекватной задачам формирования навыков.

Если говорить об особенностях тренерского поведения, то и здесь нам близки идеи специалистов Санкт-Петербургского института тренинга. Умение слушать, вербальная и невербальная открытость, ровное, доброжелательное отношение ко всем мнениям, активность, не подавляющая инициативу участников, четкость, понятность речи, включенность, заинтересованность, отсутствие агитации — все эти аспекты представляются нам исключительно важными, и мы стремимся использовать их в своей работе.

На наших тренингах обычно достигаются следующие эффекты.

- Тренировка новых моделей поведения.
- Формирование мотивации действовать иначе, лучше.
- Аккумуляция опыта.
- Отреагирование негатива.
- Диагностика проблем организации.

Создавая систему корпоративного обучения, мы исходили из представления о том, что серьезная тренинговая программа рождается в организации и умирает в ней. Мы долго искали на московском рынке образовательных услуг тренинг, который адекватно отвечал бы потребностям нашей компании на данном этапе развития. Но поиски

27

не увенчались успехом. Поэтому мы сами разработали систему соответствующих занятий.

Тренинги и посттренинги мы рассматривали не как разовую акцию: мы понимали, что обучение персонала — это система мер, комплекс процедур, процесс оценок и т. д. Мы всегда были ориентированы на конечную цель — улучшение бизнес-показателей компании. Хорошо известно, например, что корпоративные тренинги влияют на повышение эффективности труда сотрудников через совершенствование технологий работы, принятых в организации, приобретение персоналом новых знаний, умений, навыков и улучшение качества управления.

К проведению занятий мы подходили как к событию в организации. Поэтому, кроме разработки собственно процедуры, мы в первую очередь обдумывали то, как будем формировать позитивные ожидания от обучения (во внутрифирменной газете, на совещаниях руководства, на собраниях трудовых коллективов магазинов, в личных беседах с персоналом и т. д.). Также мы продумывали меры для усиления последствий обучения (чаепитие после закрытия тренинга, фотографии в подарок участникам занятий, публикации интервью с ними во внутрифирменной газете и т. д.).

Мы понимаем, что каждая компания, как и каждый человек, уникальна и неповторима. В то же время мы полагаем, что наш опыт может быть интересен тем, кто занимается обучением персонала в организациях, работающих в сфере торговли и оказания услуг.

Тренинг «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале»

Перед тем как мы перейдем непосредственно к описанию разработанной нами системы посттренинговых занятий, необходимо подробнее остановиться на том, что им предшествовало — на собственно тренинге.

Перед компанией (московская сеть универсамов «Магнолия»), опыт обучения персонала в которой мы описываем, стояла задача повышения качества обслуживания покупателей. Для ее решения специалистами службы персонала был разработан внутрифирменный стандарт обслуживания. Он представляет собой документ, утвержденный генеральным директором компании, в котором подробно описаны действия работника торгового зала в ситуации общения с покупателем¹⁹.

¹⁹ Фрагмент Стандарта приведен в Приложении I.

28

Стандарт предельно конкретен. Вот, к примеру, одно из общих положений для всех сотрудников.

«П.3. Если покупатель обращается за справкой о товарах, продаваемых в других секциях, или с другими вопросами, касающимися работы магазина, продавец должен дать справку или пригласить администратора торгового зала. Справки, которые даются покупателю, должны быть исчерпывающими и правильными».

Несколько положений для работы продавца за прилавком.

«П.1. Постоянно визуально контролирует обслуживаемую территорию, чтобы в случае необходимости *немедленно* прийти на помощь покупателю.

П.2. Следит глазами за действиями покупателя.

П.3. Если покупатель открыт к общению, то продавец смотрит на клиента и говорит: «Доброе утро!», «Добрый день!», «Добрый вечер!», «Здравствуйте!»

Чтобы стандарт реально действовал, а не был формальностью, необходимо было объяснить персоналу зачем он нужен, как его соблюдать, что даст такая работа лично каждому продавцу, кассиру, администратору и, разумеется, покупателям.

Как уже говорилось, основное направление повышения качества обслуживания клиентов состояло в специальном обучении персонала, непосредственно взаимодействующего с покупателями. Но прежде чем приступить к реализации проекта, по инициативе директора по персоналу и тренера-консультанта для выравнивания информационного поля были проведены следующие мероприятия. Состоялись совещания при генеральном директоре с участием директоров всех магазинов на темы: «Постановка системы обучения персонала», «О внедрении стандартов обслуживания покупателей», с менеджерами каждого магазина по вопросу: «Обучение, мотивация, стимулирование персонала торгового зала», мозговой штурм «Как сделать внутреннего клиента довольным». Были проведены встречи с руководителями компании, где подробно обсуждались содержание и планируемые результаты тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале». Для знакомства менеджеров с этой формой обучения взрослых тренер-консультант провела специальную презентацию. На совещаниях с директорами магазинов и их заместителями мы подробно обсуждали, как мотивировать персонал участвовать во внутрифирменном обучении; как провести собрание смены и объявить о предстоящих занятиях, как вручить приглашение на тренинг каждому работнику торгового зала; определяли зоны ответственности за результат проекта директора магазина, директора службы персонала, тренера-консультанта.

29

Разумеется, мы не всегда находили понимание у руководителей, сталкиваясь с тайным или явным сопротивлением. Но оно было естественным, так как наш проект предполагал увеличение нагрузки для директора магазина, старшего смены, администратора. Так же в самом начале создания системы внутрифирменного обучения руководителям было не совсем понятно, какую пользу оно принесет. Кроме того, ни у кого в компании не было опыта участия в тренингах. По статистике, только 15 % людей позитивно относятся к нововведениям, а остальные 85 % сопротивляются новому, критикуют, обесценивают и т. д. Поэтому мы четко и методично вели разъяснительную работу.

Создавая программу обучения, мы учитывали различные факторы, влияющие на эффективность работы продавцов, например: стаж работы по специальности, опыт работы, образование, пол, возраст, социальное положение, семейная ситуация, состояние здоровья, стрессоустойчивость, сезонность продаж, текучесть кадров, конкурентоспособность товаров, эргономика места работы, организация труда, влияние обслуживающего персонала (уборщицы, охранники) на деятельность основного, товароведческая подготовка, межличностные отношения в коллективе, система мотивации и стимулирования в целом и др.

Обучение для участников проводилось бесплатно и было организовано следующим

образом.

Персонал торгового зала одного из магазинов, группа из 14 человек (13 продавцов и администратор), на свободной выходной неделе приглашалась на занятия, проводившиеся в течение четырех дней. (График работы персонала торгового зала в компании: одна неделя рабочая, другая неделя выходная.)

Первый день включал следующие мероприятия:

- сообщение директора по персоналу на тему: «Современное торговое предприятие. Специфика работы в торговле. Знакомство с предприятием. Основы организационной культуры» (2 ч);
- сообщение начальника отдела кадров на тему: «Основы трудового законодательства» (2 ч);
- сообщения администратора одного из магазинов на темы: «ГОСТ. Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу», закон «О защите прав потребителей» (2 ч).

В течение оставшихся 3 дней тренер-консультант проводила видеотренинг «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале», каждый день по 8 часов. Важнейший подход, положенный в основу этого тренинга, таков: «Базовый принцип розничной торговли — продавцы должны проявлять больше активности в зале и уделять больше внимания покупателям».

30

В большинстве случаев участники приходили на занятия недостаточно мотивированными, а подчас и негативно настроенными. В первые минуты обычно раздавались такие фразы: «Какие такие стандарты обслуживания покупателей?», «Хорошее обслуживание покупателям не нужно!», «Покупателям нужны продукты, а не улыбки», «За такую зарплату работать эффективно не буду», «Какое такое эффективное обслуживание? Надо иметь торговое образование и все будет нормально», «Я ничего не знаю про продукты, как я могу обслуживать покупателей?». Однако к концу 1-го дня практически все участники отмечали, что тренинг их приятно удивил и порадовал, они узнали много интересного и полезного, и с нетерпением ждут продолжения.

К концу 2-го дня, как правило, комментарии были такими: «Это работает!», «Я и не предполагала, что можно так легко и, главное, с пользой для покупателя и себя лично работать в торговом зале!», «Оказывается, каким захватывающим может быть процесс продажи продуктов!»

При обмене впечатлениями на 3-й день участники говорили: «Три дня тренинга пролетели незаметно и увлекательно», «Я устала, потому что надо было много думать и анализировать», «Хочу, чтобы скорее наступил понедельник, и я на своем рабочем месте, в торговом зале, могла попробовать применять то, чему здесь научилась», «Я обязательно порекомендую коллегам пройти этот тренинг», «Я чувствую, что за 3 дня наш коллектив очень сплотился», «Проведите нам еще тренинг, я готова заплатить свои деньги. Только научите еще чему-нибудь», «Всё, что мы тренировали и анализировали в эти 3 дня, можно применять не только в процессе обслуживания покупателей, но и в личной жизни».

Ниже приведено описание программы этого тренинга в таком виде, как она позиционировалась в компании. Продолжительность программы 24 часа (3 дня по 8 часов).

Аннотация

Для многих торговых организаций в наши дни весьма актуальны вопросы — как победить в конкурентной борьбе, как выделиться из массы похожих фирм, чем привлечь новых клиентов и удержать уже существующих. Практика показывает, что именно эффективное обслуживание покупателей в торговом зале способно обеспечить устойчивое развитие компании и ее стабильность на рынке.

Качественный сервис позволяет укреплять позитивный имидж организации, формирует фирменный стиль оказания услуг. В то же

31

время для продавцов, консультантов, менеджеров торгового зала, администраторов эффективное обслуживание — это возможность меньше уставать на рабочем месте, быть более удовлетворительным и лояльным по отношению к своей профессиональной деятельности.

Эта программа рассчитана на персонал, который непосредственно контактирует с клиентами, является «визитной карточкой» компании, первыми встречая покупателей в магазине. При этом программа не привязана к конкретным товарам, представленным в торговом зале.

Цели и результаты

- Развитие умения устанавливать контакт с покупателем.
- Развитие умения поддерживать эмоционально комфортную атмосферу в процессе обслуживания.
- Формирование навыка эффективного обслуживания в ситуации подъема и спада покупательской активности.
- Развитие умения обслуживать сомневающегося покупателя.
- Развитие умения взаимодействовать с покупателем, который нуждается в консультации продавца.
- Развитие умения управлять беседой с покупателем.
- Развитие умения адекватно использовать невербальный и вербальный каналы общения в ситуации обслуживания покупателя.
- Развитие умения выявлять потребности покупателя.
- Развитие умения аргументировать и предъявлять товар.
- Развитие умения обслуживать конфликтного покупателя.
- Формирование навыка проведения допродажи.
- Развитие умения психологически грамотно завершать контакт с покупателем.
- Овладение приемами саморегуляции.

Аудитория

Персонал компании, непосредственно обслуживающий покупателей в торговом зале — продавцы, консультанты, менеджеры торгового зала, администраторы. Оптимальное количество участников тренинга — 12 человек.

Программа тренинга

1. Технология профессионального обслуживания покупателей. • Анализ поведения продавца.

32

- Анализ типичных и наиболее проблемных ситуаций в работе с покупателем.
- Управление невербальным каналом общения в ситуации обслуживания.
- Вступление в контакт с покупателем.
- Плюсы и минусы своего индивидуального стиля общения с покупателем.
- Обслуживание в ситуации подъема и спада покупательской активности.
2. Техника активных продаж и проведения допродажи.
 - Стратегия и тактика эффективного обслуживания покупателей.
 - Выявление потребностей покупателя.
 - Аргументация с пользой для покупателя.
 - Завершение контакта с покупателем.
3. Отработка навыков эффективного обслуживания покупателей.
 - Принципы работы с конфликтным покупателем.
 - Профилактика конфликтных ситуаций в процессе обслуживания.
 - Приемы бесконфликтного обслуживания покупателей.
 - Приемы саморегуляции в стрессовой ситуации.

Методы проведения

- психогимнастика;

- групповые дискуссии;
- ролевые игры;
- выполнение упражнений в группе;
- в парах;
- самостоятельно;
- практическое обучение методам саморегуляции;
- видеосъемка и видеоанализ.

Содержание корпоративного интенсивного трехдневного видеотренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале»

Первый день

1. Вступительное слово тренера
2. Знакомство

33

3. Сбор запросов
4. Психогимнастика
5. Ролевая игра «Продавец обслуживает покупателя. Как вы обычно это делаете?» с

видеосъемкой

6. Анализ своего поведения в типичных ситуациях взаимодействия с покупателем
7. Групповая дискуссия «Мне приятно вступать в контакт и общаться, если...»
8. Мини-лекция «Признаки доброжелательного поведения»
9. Видеоанализ ролевой игры «Продавец обслуживает покупателя. Как вы обычно

это делаете?»

10. Психогимнастика

11. Групповая дискуссия «Что самое важное в работе продавца?»

12. Ролевая игра «Продавец обслуживает покупателя в ситуации подъема покупательской активности» с видеосъемкой

13. Видеоанализ ролевой игры

14. Закрытие 1-го дня

Второй день

1. Психогимнастика

2. Сумасшедшая сессия по материалам 1-го дня

3. Мини-лекция «Покупатель, который нуждается в консультации продавца»

4. Групповая дискуссия «Вступление в контакт с покупателем»

5. Мини-лекция «Как определить потребности покупателя»

6. Упражнения «Техника использования вопросов и парафраз»

7. Ролевая игра «Определение потребностей покупателя»

8. Психогимнастика

9. Мини-лекция «Аргументация с пользой для покупателя»

10. Упражнение «Три товара — три признака — три пользы»

11. Упражнение «Три круга аргументации».

12. Групповой анализ упражнений.

13. Психогимнастика.

14. Ролевая игра «Покупатель, который нуждается в консультации продавца» с видеосъемкой

15. Видеоанализ ролевой игры

16. Закрытие 2-го дня

Третий день

1. Психогимнастика

2. Сумасшедшая сессия по материалам 2-го дня

34

3. Мини-лекция «Допродажа»

4. Упражнение «Техника допродажи»

5. Групповая дискуссия по допродаже
6. Ролевая игра «Продавец делает допродажу» с видеосъемкой
7. Видеоанализ ролевой игры
8. Психогимнастика
9. Групповая дискуссия «Конфликтный покупатель»
10. Ролевая игра «Конфликтный покупатель» с видеосъемкой
11. Мини-лекция «Принципы работы с конфликтным покупателем»
12. Видеоанализ ролевой игры
13. Психогимнастика
14. Мини-лекция «Управление стрессом»
15. Упражнения на саморегуляцию в стрессовой ситуации
16. Закрытие 3-го дня
17. Резюме тренера
18. Обмен впечатлениями
19. Закрытие тренинга

По окончании четырехдневных занятий тренер-консультант составляла отчет, который направлялся директору службы персонала и директору магазина, подчиненные которого участвовали в нашем тренинге. Такая обратная связь позволяла информировать руководителей о процессе обучения, анализировать ситуацию, извлекать уроки на будущее.

О посттренинговых занятиях как методе поддержания тренингового эффекта

Как всякое растение после посадки требует ухода и комфортной обстановки для развития, так и персонал торгового зала после тренинга нуждается в подходящих условиях для того, чтобы применять новые знания, умения, навыки, реализовывать определенные отношения в реальной работе с покупателями. Если не создать таких условий, то информация, полученная в ходе обучения, быстро забывается, практически сходит на нет. И даже при исключительном профессионализме тренера уже через несколько недель участники говорят примерно следующее: «Да, было здорово, интересно, весело, играли в игры..., делали упражнения..., а чему научились... не помню...»

Здесь важно отметить, что в международной практике корпоративного обучения уже на протяжении многих лет используется модель

35

Киркпатрика (по имени автора). Модель описывает 4 уровня оценки результатов тренинга.

Уровень 1. Реакция: насколько обучение понравилось участникам тренинга.

Уровень 2. Усвоение: какие сведения, факты, приемы, техники были приобретены ими.

Уровень 3. Поведение: как в результате обучения изменилось поведение, действия, отношения участников в рабочей обстановке.

Уровень 4. Результат: каковы осязаемые результаты обучения для организации в целом — возросшая степень удовлетворенности клиентов, уменьшение текучести кадров, увеличение объема продаж, коэффициента рентабельности и т. д.

В нашем случае реакция участников на тренинг была исключительно позитивной. Уровень усвоения знаний, умений, навыков также был высоким. В то же время прекрасные отзывы и успешно выполненные итоговые тесты еще не гарантируют изменений в поведении на рабочем месте. Чтобы они произошли, необходимо, как минимум, следующее:

- желание персонала внести изменения в свою работу;
- соответствующие знания, умения, навыки;
- прямая помощь со стороны непосредственного руководства;
- поддержание позитивных изменений в действиях каждого конкретного сотрудника.

Понятно, что первые 2 фактора связаны непосредственно с тренингом, а 2 другие относятся к обстановке в компании, к рабочей среде.

Тренер не может постоянно находиться рядом с участниками тренинга. Поэтому необходимо, чтобы непосредственные руководители персонала торгового зала, например, администраторы могли оказать информационную и эмоциональную поддержку своим подчиненным в применении новых моделей поведения при обслуживании покупателей.

Тем не менее, идея проведения посттренинговых занятий с персоналом торгового зала не сразу стала очевидна для нас. Прежде чем создать систему таких занятий, мы пробовали и другие способы поддержания тренингового эффекта. Например, метод подачи конструктивной обратной связи от начальников подчиненным на рабочем месте; наблюдение и заполнение руководителями специально разработанных на основе стандарта обслуживания чек-листов и последующее обсуждение результатов с сотрудниками. Практика показала, что в условиях торговой сети названные процедуры не всегда оправдывают себя. Поэтому постепенно мы пришли к пониманию того, что именно настав-

36

ничество в форме посттренинговых занятий наиболее адекватно отвечает специфике работы персонала торгового зала и особенностям процесса обслуживания покупателей в универсальном магазине.

Для закрепления новых моделей поведения, улучшения качества сервиса, формирования фирменного стиля обслуживания клиентов нами была создана и внедрена в практику программа посттренинговых занятий.

Цели программы таковы:

- Повышение качества обслуживания покупателей.
- Закрепление поведенческих изменений у работников торгового зала.
- Поддержание трудовой дисциплины.
- Развитие корпоративной культуры.
- Улучшение микроклимата в коллективе.
- Формирование лояльности работников торгового зала к компании.

Программа состоит из 8 занятий по 20 мин каждое. Предполагается, что администраторы торгового зала еженедельно проводят 1 занятие.

Мы разработали следующие формы проведения: 3 мини-лекции, две групповые дискуссии, 2 тестовых задания, одна практическая работа, один просмотр и анализ учебного видеоролика.

Все посттренинговые занятия основаны на содержании тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале» и внутрифирменном документе «Стандарты обслуживания покупателей...». Такой подход помогает участникам тренинга вспомнить, актуализировать полученные знания и навыки. А тем, кто не проходил обучения создать для него мотивацию. В то же время указанный подход не означает дублирования тренинга или пересказа стандартов обслуживания.

Чтобы облегчить администратору подготовку к посттренинговым занятиям, нами специально создано методическое пособие, практически полностью приведенное в третьей главе этой книги. Оно называется «Руководство для администратора торгового зала по проведению посттренинговых занятий». Пособие создавалось как внутрифирменный учебник по обслуживанию покупателей.

Каждое занятие построено по единому плану.

1. Тема занятия и форма проведения.
2. Цели.
3. Методика проведения. (Описаны ключевые моменты занятия, приводятся советы администратору по подготовке к занятию, вопросы к слушателям для получения обратной связи, текст резюме.)

37

4. Планирование времени.
5. Раздаточные материалы.
6. Демонстрационные материалы.
7. Возможные трудности и подсказки администратору по их преодолению.
8. Схема анализа занятия. (Цели анализа, подведение итогов, вопросы администратора самому себе.)
9. Дополнительная литература.
10. Справочные материалы.
11. Приложение. (Планы и содержание мини-лекций, диалогов, упражнений, тесты с ключами.)

12. К руководству прилагается комплект дополнительных материалов, куда входят книги, статьи, газеты по проблемам эффективных продаж и обслуживания²⁰.

Создавая и внедряя программу посттренинговых занятий, мы учитывали, что их проведение для администраторов — это дополнительная нагрузка и стресс. Поэтому чтобы подготовить менеджеров и администраторов к новому виду деятельности, мы предложили следующие мероприятия:

- 1) презентацию для сотрудников компании этой формы обучения;
- 2) мозговые штурмы с участием директоров магазинов и линейных менеджеров на темы: «Какие проблемы возможны при внедрении посттренинговых занятий в практику работы каждого магазина?», «Как преодолеть предполагаемые трудности?»;
- 3) тренинг для администраторов на тему «Как проводить посттренинговые занятия»;
- 4) индивидуальные консультации для каждого администратора, чтобы информационно и эмоционально подготовить их к новому виду деятельности.

Когда программа начала действовать, директор службы персонала и тренер-консультант посещали занятия с целью оказания администраторам методической помощи.

Вначале администраторы настороженно отнеслись к самой идее посттренингов. Многие не верили, что у них получится выступать в роли наставников. Они говорили, что у них нет педагогического, психологического образования и вообще они «не могут и не умеют». Постепенно разъясняя, что представляют собой эти занятия и что они дадут компании, нам удалось снять напряжение и усилить веру в свои возможности. Ценную роль в этом сыграли уже упомянутые тренинг и

¹ Читатели могут найти ссылки на эти материалы в списке литературы.

методическое пособие. Важным было так же и то, что тренинговая культура, которую мы создавали в компании с нуля, к тому времени достигла высокого уровня развития. Администраторы, сами участвуя во многих занятиях, позитивно относились к процессу внутрифирменного обучения. Безусловно, для них было значимо, что руководство компании и сотрудники службы персонала доверяют им такой ответственный этап учебного процесса как посттренинги и уверены, что они справятся с ролью наставников. Позже администраторы говорили о том, что им интересна эта работа, они видят в ней смысл для компании в целом и для себя лично.

Хотелось бы особо отметить, что полученные знания и навыки наставники применяли не только при проведении посттренингов, но и выступая на собраниях работников торгового зала, в индивидуальной работе с подчиненными вне занятий. В результате, наряду с явным улучшением микроклимата в коллективе, повысилась коммуникативная и управленческая компетентность самих администраторов, укрепляя их профессиональный авторитет. И все эти эффекты также косвенно были направлены на позитивное изменение бизнес-показателей компании в целом.

Остановимся подробнее на тренинге для администраторов торгового зала «Как проводить посттренинговые занятия».

Тренинг для администраторов торгового зала «Как проводить посттренинговые занятия»

Предлагая эту программу в компании, мы называли ее «Учись учить». В слово «учить» мы вкладывали прежде всего идеи наставничества, успешного взаимодействия с подчиненными, умения передавать знания и опыт, работая как индивидуально, так и с группой. Продолжительность тренинга 8 ч (1 день).

Аннотация

Вопрос поддержания эффекта от тренинга актуален для предприятий розничной торговли, равно как практически для всех современных бизнес-организаций, проводящих специальное обучение персонала.

После того как профессиональный тренер успешно провел тренинг по эффективному обслуживанию покупателей в торговом зале, необходимо закрепить и поддержать достигнутое. В противном случае, через некоторое время участники забывают то, что изучено и отработано

39

на тренинге, возвращаются к прежнему стилю работы. Сам тренер не всегда имеет возможность взаимодействовать с теми, кто уже побывал на занятиях и освоил новые модели поведения. Поэтому важно, чтобы администратор (или другое должностное лицо, отвечающее за качество обслуживания покупателей на предприятии торговли) мог выступить в качестве наставника для персонала торгового зала и закрепить тренинговый эффект. .

Цели и результаты

- Подготовка администраторов к новому виду деятельности.
- Прояснение негативных ожиданий администраторов.
- Осуществление методической поддержки администраторов.
- Создание ситуации успешности.
- Освоение новых моделей взаимодействия с подчиненными.
- Формирование навыков публичного выступления.

Таким образом, участники тренинга приобретут знания о том, как проводить посттренинговые занятия и освоят навыки соответствующей работы с подчиненными.

Аудитория

Администраторы торгового зала или другие должностные лица, отвечающее за качество обслуживания покупателей на предприятии розничной торговли. Количество участников 6-12 человек.

Программа тренинга

1. Современное предприятие розничной торговли: качество обслуживания покупателей и управление персоналом.

- Особенности современной торговли.
- Клиент-ориентированный подход к обслуживанию покупателей.
- Потребительские предпочтения современных покупателей.
- Персонал торгового зала — «визитная карточка» предприятия розничной торговли.

- Внешние и внутренние клиенты.
- Как понимать принцип «Выполняется только то, что контролируется».

2. Стандарты обслуживания покупателей.

- Стратегия компании.

40

- Политика компании по отношению к покупателям.
- Принципы обслуживания, заложенные в стандарты.
- Как внедрить стандарты в повседневную практику работы.
- Содержание тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале»

и содержание посттренинговых занятий.

- Роль администратора во внедрении стандартов.

3. Как провести посттренинговое занятие.

- Профессионально важные качества администратора.
 - Профессиональные роли администратора.
 - Структура методического пособия.
 - Как подготовиться к проведению посттренингового занятия.
 - Как провести мини-лекцию.
 - Как управлять групповой дискуссией.
 - Как организовать выполнение тестовых заданий.
 - Как провести практическую работу.
 - Как работать с сопротивлением группы.
 - Основы делового общения с подчиненными.
4. Профилактика и управление стрессом.
- Психологическая подготовка к проведению посттренинговых занятий.
 - Как управлять волнением и неуверенностью.
 - Техники и приемы управления стрессом.

Методы проведения

- мини-лекция;
- ролевые игры;
- психогимнастика;
- групповые дискуссии;
- упражнения в парах;
- в малых группах;
- в большой группе.

Содержание корпоративного однодневного тренинга для администраторов

«Как проводить посттренинговые занятия»

1. Вступительное слово тренера
2. Знакомство
3. Сбор запросов

41

4. Психогимнастика
5. Групповая дискуссия «Профессионально важные качества администратора»
6. Анализ своего поведения в типичных ситуациях взаимодействия с подчиненными
7. Мини-лекция «Как провести мини-лекцию»
8. Упражнение «Речевое поведение при проведении мини-лекции»
9. Психогимнастика
10. Упражнение «Роли администратора»
11. Ролевая игра «Техники эффективного взаимодействия в работе с малой группой при проведении посттренингового занятия»
12. Мини-лекция «Как провести групповую дискуссию»
13. Упражнение в малых группах «Эффективное поведение администратора в ходе групповой дискуссии»
14. Выполнение участниками тренинга теста из посттренинговых занятий
15. Групповая дискуссия «Как организовать выполнение тестовых заданий»
16. Психогимнастика
17. Мини-лекция «Как подготовиться к проведению посттренинговых занятий»
18. Упражнения на саморегуляцию в стрессовой ситуации
19. Сессия вопросов—ответов
20. Резюме тренера
21. Обмен впечатлениями
22. Закрытие тренинга

* * *

В главе 3 мы полностью приводим методическое пособие «Руководство для

администратора торгового зала по проведению посттренинговых занятий».

ГЛАВА 3

ПРОГРАММА ПОСТТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ

ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ЗАЛА

«ЭФФЕКТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

ПОКУПАТЕЛЕЙ»

Цель программы

- Повышение качества обслуживания покупателей.
- Закрепление поведенческих изменений у работников торгового зала.
- Поддержание трудовой дисциплины.
- Развитие корпоративной культуры.
- Улучшение микроклимата в коллективе.
- Формирование лояльности работников торгового зала к компании.

Содержание

	Тема занятия	Форма проведения
1	<i>Почему покупатель — дорогой гость?</i> (Особенности современной торговли. Понятие обслуживания. Внутрифирменный Стандарт обслуживания)	Мини-лекция

43

	Тема занятия	Форма проведения
2	<i>Что самое главное в работе продавца и кассира ?</i> (Общение с покупателем, взаимодействие, слушание)	Групповая дискуссия
3	<i>Как сделать покупателя довольным?</i> (Управление беседой с покупателем)	Групповая дискуссия
4	<i>Из чего складывается эффективное обслуживание!</i> (Этапы обслуживания)	Тестовое задание
5	<i>Как быть доброжелательным?</i> (Невербальный канал общения: внешний вид, мимика, жесты, позы, дистанция, запахи)	Тестовое задание
6	<i>Как определить потребности покупателя?</i> (Типы вопросов, техника парафразы, «золотые ключи» к сердцам покупателей)	Практическая работа
7	<i>Как обслуживать конфликтных покупателей?</i> (Закономерности конфликта. Три этапа обслуживания конфликтного покупателя)	Мини-лекция или просмотр и анализ видеофильма
8	<i>Как управлять своими эмоциями?</i> (Приемы саморегуляции)	Мини-лекция

Комментарий

1. Посттренинговые занятия проводит администратор раз в неделю. Запланировано 8 посттренинговых занятий в каждой смене.
2. Посттренинговое занятие проводится в утренние часы, предпочтительные дни — вторник, среда.
3. Продолжительность посттренингового занятия не более 20 мин.
4. Посттренинговое занятие проводится по группам, которые формирует администратор по своему усмотрению. В группе должно быть не менее 6-7 человек. Таких групп может быть не более трех (чтобы число людей в них было достаточным для групповой работы).
5. Участие в посттренинговом занятии всех работников торгового зала обязательно. Участвуют и те, кто были на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале», и те, кто не были.
6. Посттренинговое занятие проводится вне торгового зала, например, в комнате отдыха, столовой.
7. Каждое посттренинговое занятие предполагает анализ реальных ситуаций обслуживания, проверок «Неизвестный покупатель» (независимые покупатели ежемесячно оценивают качество об-

44

служивания, предоставляют директорам магазинов отчеты по установленной форме и критериям), внешних инспекторских проверок и разбор благодарностей и жалоб покупателей.

8. Каждое посттренинговое занятие основывается на внутрифирменном документе «Стандарт обслуживания покупателей».

9. Для эффективного проведения посттренинговых занятий каждый администратор получает методическое пособие под названием «Руководство для администратора по проведению посттренинговых занятий», где приводятся конспекты мини-лекций, вопросы к групповым дискуссиям, тесты с интерпретацией, реальные примеры обслуживания и дополнительные материалы.

10. Последовательность предложенных посттренинговых занятий не жесткая. Администратор может по своему усмотрению и в зависимости от ситуации выбрать занятие с темой, наиболее актуальной в данный момент.

Посттренинговое занятие I

Мини-лекция «Почему покупатель — дорогой гость?»

Цели

1. Дать представление об особенностях современной торговли.
2. Указать на изменения в поведении современных покупателей.
3. Напомнить ГОСТ РФ «Розничная торговля» и внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей...».
4. Обратить внимание на закон «О защите прав потребителей».
5. Объяснить персоналу, почему покупатель в наших магазинах — это дорогой гость.

6. Актуализировать знания, полученные на занятиях в службе персонала, в том числе на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Методика проведения мини-лекции

1. Администратор заранее готовится к мини-лекции: знакомится с планом и содержанием данного посттренингового занятия с целью овладения информацией и донесения ее до слушателей.

2. Во время проведения мини-лекции администратор может пользоваться планом, предложенным в методическом пособии, или своим конспектом, составленным на его основе. Целесообразно пересказывать основные идеи, а не читать конспект.

3. После изложения основного содержания мини-лекции администратор задает вопросы участникам, чтобы получить обратную связь о понимании материала.

Вопрос администратора. Чтобы идея «Покупатель — дорогой гость» не была просто лозунгом, пожалуйста, ответьте на вопрос: «С чего начинается обслуживание любого покупателя?»

Ответ. Обслуживание любого покупателя начинается с 1-го этапа — вступления в контакт.

Вопрос. Что нужно сделать, чтобы вступить в контакт с покупателем?

Ответ. Нужно послать покупателю сигналы доброжелательности и поприветствовать его.

Вопрос. Какие вы знаете сигналы доброжелательности при вступлении в контакт с покупателем?

Ответ.

> Улыбка.

> Фиксированный, открытый взгляд.

> Контакт глаз — мягкое «прикосновение» глазами, а не «сверление» взглядом.

> Открытые жесты и позы.

> Отсутствие жестов-паразитов (чесаться, жевать, вертеть что-то в руках, снимать с себя несуществующие пылинки и проч.).

> Прямая осанка.

> Заинтересованная интонация при приветствии.

Вопрос. Какими словами лучше приветствовать покупателя?

Ответ. «Доброе утро (день, вечер)!», так как именно через гласные звуки передается доброжелательная интонация. Но приветствие «Здравствуйте!» не является грубой ошибкой. Недопустимая ошибка — отсутствие приветствия!

4. Затем администратор предлагает участникам задавать свои вопросы по теме занятия. При этом обсуждение не должно отклоняться в другие области.

5. Администратор резюмирует и благодарит персонал за внимание и участие: «Давайте будем помнить, что покупатель — это дорогой гость. Продолжаем работать по стандарту, обращая особое внимание на первый этап обслуживания — вступление в контакт с клиентом».

Планирование времени

- 10-12 мин на сообщение администратора по теме мини-лекции.

47

- 2 мин на обратную связь и вопросы администратора участникам.
- 3 мин администратор отвечает на вопросы слушателей.
- 1 мин на резюме администратора.

Если наставник договорился с системным администратором или инженером-программистом и планирует мини-экскурсию с целью показать, как работает интернет-магазин, то указанное распределение времени может изменяться. Например, 10 мин — сообщение администратора, 10 мин — мини-экскурсия.

Раздаточные материалы

На данном занятии они не требуются. (У каждого сотрудника есть личный экземпляр внутрифирменного документа «Стандарт обслуживания покупателей...»)

Демонстрационные материалы

1. Государственный Стандарт РФ (ГОСТ) «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу» от 11.08.1999.
2. Федеральный Закон «О защите прав потребителей». М., 1999.
3. Внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей...» от 20.10.2000.

Возможные трудности и подсказки к их преодолению

Трудность 1. Администратор волнуется.

Подсказка. Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов. Подумайте о том, что Ваше состояние вполне естественно. Обведите доброжелательным взглядом всех

участников. Скажите себе: «Сейчас я действую из профессиональной роли администратора, руководителя этих людей. Я спокоен (спокойна) и уверен (уверена) в себе. Я отлично проведу эту мини-лекцию, потому что готовился (готовилась) к ней и мне есть, что сказать участникам».

Трудность 2. Участники посттренингового занятия невнимательны.

Подсказка 1. Можно привлечь внимание, приведя конкретные факты качественного и некачественного обслуживания покупателей сотрудниками этой смены.

Подсказка 2. Можно привлечь внимание, задав вопрос невнимательному участнику о том, что он знает о современной торговле, об

48

особенностях современных покупателей, о том, что предполагает «Стандарт обслуживания», какие существуют права потребителей и проч.

Трудность 3. Участники говорят, что знают все это.

Подсказка. Можно попросить «знатока» самому изложить какой-либо вопрос из плана мини-лекции.

Трудность 4. Участники упоминают свою низкую, по их мнению, зарплату и говорят, что качественно работать за такие деньги невозможно.

Подсказка 1. Можно сравнить зарплату продавца или кассира с зарплатой врача, учителя, библиотекаря. Упомянуть уровень образования, сложность, интенсивность, интеллектуальные затраты работников других профессий, которые получают значительно меньше. Необходимо напомнить о бесплатном внутрифирменном обучении, питании, предоставлении дисконтной карты, дающей скидку в 7 % на приобретение товаров внутри сети универсамов, чтобы подчеркнуть существующие позитивные моменты.

Подсказка 2. Можно напомнить о свободе выбора, о том, что никто никого не принуждает работать на предприятии с низкой оплатой труда.

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в специальном журнале отмечает присутствовавших участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?

2. Что в следующий раз можно улучшить?

3. О чем мне необходимо проконсультироваться в службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?

4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам занятия?

5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно покритиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

49

Дополнительная литература

1. Федцов В. Г. Культура сервиса: Учебно-практическое пособие. М., 2000.

2. Современный супермаркет/Учебник по современным формам торговли. М., 2001.

3. Шнаппауф Рудольф А. Практика продаж: Справочное пособие. М., 2000.

4. Стивенс Н. Дж., при участии Б. Адамса. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя. М., 1999.

5. Алешина И. В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. М., 1999.

6. Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском провести ее. М., 1996.

7. *Ходакова А. И.* Психология успешных продаж. — СПб.: Питер, 2001.

8. *Рощин А.* «Легко ли быть продавцом?» // Журнал «Кадровый Вестник», № 5, 1999.

Справочные материалы

1. Государственный стандарт РФ (ГОСТ). «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу» от 11.08.1999.

2. Федеральный Закон «О защите прав потребителей». М., 1999.

3. Периодическое издание для покупателей сети супермаркетов «Рамстор».

4. Периодическое издание агентства недвижимости «ИНКОМ-МЦБН» «Ведомости».

5. Справочник. Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, занятых на предприятиях потребительского рынка и услуг. М., 1996. (Эта книга есть в отделе кадров каждого магазина.)

Приложение

План мини-лекции «Покупатель — дорогой гость»

1. Что представляет собой рынок покупателей?

2. Особенности современных покупателей.

3. Чем разные универсамы отличаются друг от друга?

4. Персонал торгового зала — «визитная карточка» магазина.

5. Наша цель — довольный покупатель, постоянный покупатель.

6. Обслуживание — это создание отношений с клиентом.

50

7. Качественное обслуживание — профессиональная обязанность.

8. Государственный Стандарт. Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу.

9. «Стандарт обслуживания в сети универсамов "Магнолия"». 10. Покупатель — дорогой гость!

Содержание мини-лекции «Покупатель — дорогой гость»

Торговля существует с древнейших времен. В сменявшие друг друга исторические эпохи в зависимости от экономической ситуации отношения продавца и покупателя строились по-разному. В последние годы ситуация кардинальным образом изменилась: *рынок продавцов превратился в рынок покупателей.*

Что это означает? До 80-х годов XX века существовал рынок продавцов — было мало производителей и много потребителей. Спрос значительно превышал предложение. Покупалось все, что производилось. Властью владел тот, кто выходил на рынок с предложением и распределял товар. Теперь рынка продавцов нет. Возник рынок покупателей — много производителей и мало потребителей.

Особенности современного рынка покупателей:

- избыток похожих предложений;
- жесткая конкурентная борьба;
- постоянный или снижающийся спрос;
- особые требования покупателей к качеству товаров и услуг;
- возросшие запросы покупателей к квалификации продавцов. *Сегодня покупатели владеют властью и диктуют условия.*

• Они стали критичнее — недоверчивы, задают больше вопросов, проявляют интерес к пользе товара.

• Они стали чувствительнее — к преувеличениям, к цене.

• Они стали более требовательны — предпочитают количеству качество, хотят получать профессиональные консультации, задумываются об имидже и репутации компаний.

То, насколько изменились покупатели, ярко видно по видам услуг, которые они предпочитают и которые им оказывают современные торговые предприятия. Заказ товаров по каталогам, информационная система «Шесть семерок», созданная 5

московскими торговыми сетями, продажа товаров в кредит (например, сеть «М-Видео»), бесплатная доставка товаров (например, сеть «Комус»), интернет-магазины (например, «Рамстор»).

Для иллюстрации изменяющихся предпочтений современных покупателей и показа участникам занятия, что такое интернет-магазин и

51

как он работает, ведущему рекомендуется заранее договориться с системным администратором магазина о мини-экскурсии. Он за 3-5 мин покажет на компьютере, что это такое. Важно, чтобы администратор торгового зала заранее ознакомился с действующими интернет-магазинами, обдумал план проведения мини-экскурсии и, учитывая возможные технические сбои, продумал запасные варианты и примеры. Электронные адреса нескольких интернет-магазинов:

- www.7cont.ru — сеть магазинов «Седьмой континент»;
- www.ramstore.ru — сеть магазинов «Рамстор»;
- www.biblio-globus.ru — книжный магазин «Библио-глобус».

Покупатели предъявляют новые требования не только к услугам,

но и к квалификации продавцов. Конкуренция на рынке универсамов и торговых сетей Москвы усиливается. Если мы посмотрим вокруг, то увидим, что существует огромное количество магазинов, похожих на наш. Все они предлагают примерно одинаковые товары и услуги, цены и оформление.

Но как при этом победить в конкурентной борьбе? Главное различие между конкурирующими универсамами заключается в том, как у них обстоит дело с обслуживанием покупателей.

Приведем примеры.

Ситуация 1. Кассир, обслуживая покупателя при расчете, доброжелательно смотрит на него. Приветствует: «Доброе утро!». Задает вопрос: «У Вас есть наша дисконтная карта?» Пробивает чек, смотрит на покупателя и говорит: «С Вас (называет сумму)». Берет деньги, пересчитывает их, кладет на виду у клиента. Говорит: «Ваших денег (называет сколько)». Затем выпускает кассовый чек, набирает сдачу, смотрит на покупателя и говорит: «Ваш чек, Ваша сдача, проверьте, пожалуйста. Спасибо за покупку!» Кладет сдачу и чек.

Ситуация 2. Кассир, обслуживая покупателя при расчете, на него не смотрит, не приветствует. Все делает молча. За покупку не благодарит и не прощается. К тому же произносит приказным тоном: «Пять рублей посмотрите». Когда покупатель отдает кассиру 5 рублей, чтобы тому было удобнее отсчитать сдачу, то снова не получает благодарности за услугу.

Какое впечатление останется у покупателя после общения с кассиром из первого примера? Из второго примера? Какой из этих двух кассиров смог привлечь покупателя и качественно обслужить его?

Таким образом, *отличие состоит в качестве обслуживания*. Именно персонал торгового зала — продавцы, кассиры, администраторы, то есть мы с вами и являемся важнейшим преимуществом в конкурентной борьбе, «визитной карточкой магазина». От нашей работы зави-

52

сит, будут покупатели приходить в наш универсам или выберут другой, т. е. уйдут к конкурентам.

Поэтому наша задача — привлекать людей, эффективно их обслуживать, делать их довольными. Важно, чтобы покупатель, пришедший к нам в первый раз, стал нашим приверженцем, чтобы он рассказал о нашем магазине своим знакомым. Известно, что 1 довольный покупатель рассказывает о качественном обслуживании 5 другим людям. Тогда как недовольный оповестит о некачественном обслуживании примерно 17 потенциальных покупателей.

Иными словами, *наша цель — довольный покупатель*. Вы и сами часто бываете в этой роли. Наверняка вы согласитесь с тем, что всегда хочется вернуться в тот магазин, где тебе были рады и помогли. И наоборот, там, где неприветливые лица и хамское обращение, делать нечего.

Продажа и обслуживание — это, прежде всего, процесс создания отношений, которые способствуют покупке, удовлетворяющей потребности клиента. Таким образом, мы продаем не только продукты или сопутствующие товары, *мы продаем наше доброе, уважительное отношение к покупателю*. Он это чувствует и приходит к нам снова и снова. Если доброжелательности нет, покупатель обратится к нашим конкурентам.

Вы наверняка знаете, что у некоторых наших продавцов, кассиров есть постоянные клиенты. Вы задумывались, откуда они взялись? Почему идут именно к этим сотрудникам? Ответ прост — постоянные покупатели приходят не только за продуктами, но и за особым отношением, которое демонстрируют эти работники — улыбка, обаяние, дружелюбие, уважение, умение выслушать.

Те продавцы и кассиры, у которых есть подобные клиенты, подтвердят, что их обслуживать легко и приятно. Обслуживая постоянных покупателей, невозможно устать!

Грамотное, качественное обслуживание — это профессиональная обязанность продавца.

Государственный Стандарт РФ (ГОСТ) «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу» от 11.08.1999 сообщает:

«П.4.2. Общие требования к персоналу торгового предприятия:

- иметь профессиональную подготовку и соответствовать квалификационным требованиям, установленным для данной профессии;
- знать и соблюдать должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, приказы и распоряжения администрации предприятия.

53

П.4.6. *Обслуживающий персонал должен обеспечивать надлежащее качество торгового обслуживания покупателей в соответствии с обязательными требованиями стандартов*, неукоснительно соблюдать правила продажи товаров и культуру торгового обслуживания покупателей».

Что такое культура торгового обслуживания? Это модель работы продавца, его обращения с клиентами, принятая в данной компании.

Многие современные организации создают подобные правила. На нашем предприятии также разработан внутренний стандарт обслуживания покупателей (не путать с ГОСТом!), он зафиксирован в документе «Стандарт обслуживания покупателей...».

Этот стандарт помогает нашей компании отличаться от других, выделяться своим особым фирменным стилем обслуживания. *Он обязателен к выполнению каждым работником при обслуживании каждого покупателя*. В стандарте подробно описаны действия всего персонала торгового зала.

Этот документ также раскрывает логику общения продавца (кассира) с покупателем, фиксирует этапы обслуживания, помогает не растеряться в сложной ситуации, позволяет проявить индивидуальность и творчество в рамках подхода к обслуживанию, принятого в нашей сети магазинов.

Персонал обычно осваивает стандарт на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Те, кто прошел это обучение, пожалуйста, обратитесь к стандартам и другим материалам, чтобы вспомнить, в чем заключается эффективное обслуживание и его этапы. Те, кто еще не был на тренинге, в ближайшее время примут в нем участие. А пока вам следует самостоятельно изучить стандарт и реализовать его в своей работе.

Одна из идей, содержащихся в упомянутом документе, такова: *«Покупатель — это дорогой гость»*>>. Это действительно так: мы в прямом смысле зависим от наших

клиентов. Есть покупатель — есть наша зарплата — есть наш магазин. Нет покупателя — и нас нет! Он является нашим кормильцем! Всем известна фраза: «Клиент всегда прав!» Это действительно так! Он прав уже потому, что пришел к нам и принес нам свои деньги! Это важно понять каждому из нас.

Интересный факт. 15 марта во всем мире отмечается Международный день потребителя. Закон РФ «О защите прав потребителей» был принят в 1992 г., тогда же и в нашей стране стали отмечать эту дату.

Празднованием дня потребителя мы обязаны американскому президенту Джону Кеннеди. Именно он в 1962 г. определил основные права потребителя.

54

1. Право на безопасность.
2. Право на информацию.
3. Право на выбор.
4. Право быть выслушанным.

Чуть позже к этому списку добавились еще 4 пункта.

5. Право на возмещение ущерба.
6. Право на потребительское образование.
7. Право на удовлетворение базовых потребностей.
8. Право на здоровую окружающую среду.

Многие современные россияне знают свои права и пользуются ими. Именно поэтому лозунг «Клиент всегда прав!» становится все более актуальным.

Давайте будем относиться к нашим покупателям как к дорогим гостям, которых мы ждали, которым мы рады и всегда готовы помочь!

Подготовка к посттренинговому занятию I²¹

²¹ Бланки для администраторов «Подготовка к посттренинговому занятию» и «Анализ посттренингового занятия» в оригинальном руководстве прилагаются к программе каждого занятия.

55

1. План _____

2. Примеры, факты _____

3. Мысли или фразы, которые помогут мне быть успешным ведущим _____

Анализ посттренингового занятия 1

1. Что удалось? _____

2. Что следует улучшить? _____

3. С кем и о чем проконсультироваться? _____

4. Мои управленческие действия _____

5. Какой опыт я извлек для себя лично? _____

Посттренинговое занятие 2

Групповая дискуссия: что является самым главным в работе сотрудников торгового зала — продавцов, кассиров?

Цели

1. Привлечь внимание участников посттренингового занятия к профессиональной обязанности продавца, кассира — качественному обслуживанию покупателей.
2. Выяснить позицию участников по поводу заявленной темы.
3. Организовать обмен мнениями в рамках поднятого вопроса.
4. Формировать осмысленный подход и ответственное отношение к своим профессиональным обязанностям.
5. Расширить представления участников по вопросам эффективного обслуживания покупателей.

Методика проведения групповой дискуссии

1. Вступительное слово администратора.

Сегодня мы проведем групповую дискуссию на тему: «Что самое главное в работе продавца и кассира?» Цель дискуссии — обмен мнениями. Правила нашей работы таковы:

- высказать свое мнение должен каждый участник,
- говорить нужно по одному, не перебивая друг друга,

57

- не следует оспаривать чужую точку зрения,
- при этом каждому участнику отводится не более 2 мин.

2. Ход групповой дискуссии.

2.1. Администратор говорит: «Сейчас в течение 2 мин каждый из нас подумает, что, по его мнению, самое главное в работе продавца, кассира и почему (каждый думает о той работе, которую он выполняет сейчас). Когда время закончится, вы сможете высказаться».

2.2. Администратор сообщает, когда начался отсчет времени, когда отведенные минуты истекли.

2.3. Каждый участник высказывает свое мнение, начиная его словами: «Я считаю (я думаю), что самое главное в работе продавца (кассира) это..., потому что...»

Особенности поведения администратора на этом этапе таковы:

- Администратор не начинает высказываться первым. Лучше, если он сообщит свое мнение где-то в середине.
- Администратор контролирует ход дискуссии, чтобы она не превращалась в спор, напоминает, что ее цель — обмен мнениями, еще раз перечисляет правила.
- Администратор следит за тем, чтобы участники отвечали на поставленный вопрос, не отвлекаясь на другие темы.
- Администратор не комментирует мнения, а занимает принимающую позицию, используя принцип: «Любое мнение важно и ценно. Спасибо, что ты говоришь об этом».

3. Администратор подводит итоги.

«Спасибо, что вы высказали свои мнения. Как мы слышали, точки зрения

существуют разные, но интересные. При этом мы все понимаем, что покупатель такой же человек, как и мы с вами. Он хочет того же, что и каждый из нас — внимания, уважения, теплоты. Все это можно обозначить одним словом — доброжелательность. Доброжелательность — это основа фирменного стиля нашей компании. Его описание вы можете найти в документе «Стандарт обслуживания покупателей в сети универсамов "Магнолия"». Загляните в этот документ и обратите особое внимание на этапы обслуживания покупателей».

Администратор заранее выбирает из Книги отзывов и предложений те записи, которые соответствуют теме данного занятия, и продумывает, как он будет их интерпретировать: «Давайте сейчас обратимся к мнению наших покупателей по вопросу о том, что самое главное в работе продавца, кассира».

Администратор зачитывает из Книги отзывы о качественном и некачественном обслуживании.

58

Администратор может также на этом занятии привлечь для анализа материалы из внутрифирменного Журнала замечаний и предложений сотрудников.

4. Администратор задает вопросы участникам, для того чтобы получить обратную связь о понимании материала.

Вопрос администратора. Что означает термин «эффективное обслуживание покупателей»?

Ответ. Это установление с клиентами доброжелательных отношений, которые способствуют приобретению товаров. Это такая атмосфера обслуживания, в которой покупатели чувствуют заботу и внимание к себе со стороны продавцов, кассиров. Как правило, они снова возвращаются в магазин, где почувствовали такое отношение к себе.

Вопрос. Как установить доброжелательные отношения с покупателем?

Ответ.

> Четко понимать, что работа продавца, кассира заключается в обслуживании, то есть оказании услуг по продаже товара.

> Обслуживать можно только в процессе общения. Чтобы этот процесс был легким и приятным для продавца и покупателя, необходимо проявлять доброжелательность.

> Доброжелательность — это профессиональная обязанность продавца, а не одолжение покупателю.

> Доброжелательность проявляется через манеру поведения, речь и невербальные сигналы (мимика, взгляд, жесты, позы, дистанции в общении, внешний вид).

> Улыбка, открытый взгляд, открытые жесты и позы, оптимальная дистанция в общении, аккуратный внешний вид, заинтересованная интонация при приветствии и в ходе разговора — важнейшие сигналы доброжелательности, о которых должны помнить продавец и кассир.

Вопрос. Как быть, если продавец работает профессионально, доброжелательно, а покупатель ведет себя недостойно, не так, как хотелось бы продавцу?

Ответ. Мы не можем заниматься воспитанием других людей. Самое правильное в этой ситуации — отвечать за себя, за свои действия. Важно четко разделять, где долг продавца, а где покупателя. Чем мы можем помочь себе в этой ситуации? Принимать людей такими, какие они есть.

5. Администратор предлагает участникам задавать свои вопросы по теме занятия. При этом обсуждение не должно отклоняться в другие области.

59

Планирование времени

- 1 мин на вступительное слово администратора.
- 2 мин участники обдумывают вопрос, заявленный в теме дискуссии.
- 6-8 мин на обмен мнениями.
- 3-5 мин на резюме администратора.

- 2 мин на обратную связь и вопросы администратора к участникам.
- 2 мин на ответы администратора на вопросы слушателей.

Раздаточные материалы

На данном занятии не требуются.

Демонстрационные материалы

1. Внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей...».
2. Книга отзывов и предложений.
3. Журнал замечаний и предложений сотрудников.

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участники не активны.

Подсказка. Можно подчеркнуть, что посттренинговое занятие — это смена деятельности, это одновременно и работа и отдых. Поэтому задача каждого — быть максимально активным.

Трудность 2. Участники не поняли вопроса групповой дискуссии или не решаются на него отвечать.

Подсказка. Следует повторить вопрос несколько раз в других формулировках. Например, «Какова главная задача, стоящая перед сотрудниками торгового зала — продавцами, кассирами?», или «Какова главная обязанность работников торгового зала — продавцов, кассиров?», или «Ради чего трудятся работники торгового зала — продавцы, кассиры?»

Трудность 3. Участники не придерживаются правил групповой дискуссии (например, не слушают мнения других, перебивают).

Подсказка 1. Можно сказать, что правила введены для того, чтобы все участники чувствовали себя комфортно и могли открыто высказываться.

60

Подсказка 2. Администратору нужно еще раз спокойно напомнить правила.

Подсказка 3. Стоит упомянуть, что внимательно слушая другого человека, мы проявляем свое уважение к нему.

Трудность 4. Участники отвечают, что самое главное в работе продавца — это выкладка, качество, наличие товара, а в работе кассира главное — это внимание к деньгам.

Подсказка. Администратор соглашается с этими утверждениями, позитивно их воспринимает. После небольшой паузы целесообразно задать вопросы типа: «За что еще отвечают продавец, кассир?», или «Как вы считаете, если персонал торгового зала внимателен только по отношению к товарам и деньгам, может ли это привлекать покупателей?», или «Что главное для продавцов и кассиров в отношениях с покупателями?»

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в специальном журнале отмечает присутствовавших на занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?

5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно поcritиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

1. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. М., 2001. 61
2. *Шнаппауф Рудольф А.* Практика продаж: Справочное пособие. М, 2000.
3. *Алешина И. В.* Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. М., 1999.
4. *Барышева А. В.* Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. М., 2000.
5. *Славянская А. А.* Пятая часть успеха//Вы и Ваш магазин, 2001. №4. С. 46.
6. *Ходаков А. И.* Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

1. Внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей...».
2. Книга отзывов и предложений.
3. Журнал замечаний и предложений сотрудников.

Посттренинговое занятие 3

Групповая дискуссия

«Как сделать покупателя довольным?»

Цели

1. Подчеркнуть необходимость следования внутрифирменному документу «Стандарт обслуживания покупателей...».
2. Объяснить участникам, зачем нужны довольные покупатели.
3. Обсудить, как сделать их довольными.
4. Актуализировать знания, умения, навыки в области управления беседой с клиентом, полученные на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».
5. Напомнить, что эффективное обслуживание — это профессиональная обязанность персонала торгового зала.

Методика проведения групповой дискуссии

1. Вступительное слово администратора.

Сегодня мы проведем групповую дискуссию на тему: «Как сделать покупателя довольным?» Цель дискуссии — обмен мнениями, обсуждение реальной ситуации обслуживания.

Правила нашей работы таковы:

- каждый участник должен высказать свое мнение,
- говорить нужно по одному, не перебивая друг друга,

63

- не следует оспаривать чужую точку зрения,
- при этом каждому участнику отводится не более 1 мин.

2. Ход групповой дискуссии.

2.1. Администратор говорит: «Сейчас в течение 2 мин каждый из нас подумает, как ответить на 2 вопроса:

— *Зачем нужны довольные покупатели?*

— *Какие действия продавца, кассира могут сделать покупателя довольным?*

(Каждый думает о той работе, которую он выполняет сейчас.) Когда время закончится, вы сможете высказаться».

2.2. Администратор сообщает, когда начался отсчет времени и когда отведенные минуты истекли.

2.3. Каждый участник высказывает свое мнение, начиная его словами: «Я считаю (я думаю), что довольные покупатели нужны для того, чтобы...» или «Чтобы покупатель был довольным, продавец, кассир могут делать...»

Особенности поведения администратора на этом этапе таковы:

- Администратор не начинает высказываться первым. Лучше, если он сообщит свое

мнение где-то в середине.

- Администратор контролирует ход дискуссии, чтобы она не превращалась в спор, напоминает, что ее цель — обмен мнениями,

- ' еще раз перечисляет правила.

- Администратор следит за тем, чтобы участники отвечали на поставленный вопрос, не отвлекаясь на другие темы.

- Администратор не комментирует мнения, а занимает принимающую позицию, используя принцип: «Любое мнение важно и ценно. Спасибо, что ты говоришь об этом».

3. Администратор резюмирует: «Спасибо, что вы высказали свои мнения. Как мы слышали, точки зрения существуют разные, но интересные. При этом мы все понимаем, что именно доброжелательность и умение разговаривать с покупателем делают его довольным. И этого нельзя добиться, если не смотреть на человека, не слушать его, не проявлять к нему интереса. Мы приходим к выводу о том, что умение грамотно общаться, управлять беседой — важные профессиональные качества продавца, кассира».

4. Администратор говорит: «Давайте вспомним, что значит управлять беседой с покупателем. Этот вопрос обсуждался на тренинге, он подробно описан в документе «Стандарт обслуживания покупателей в сети универсамов "Магнолия"». Сейчас мы повторно рассмотрим его основные моменты, будьте внимательны».

64

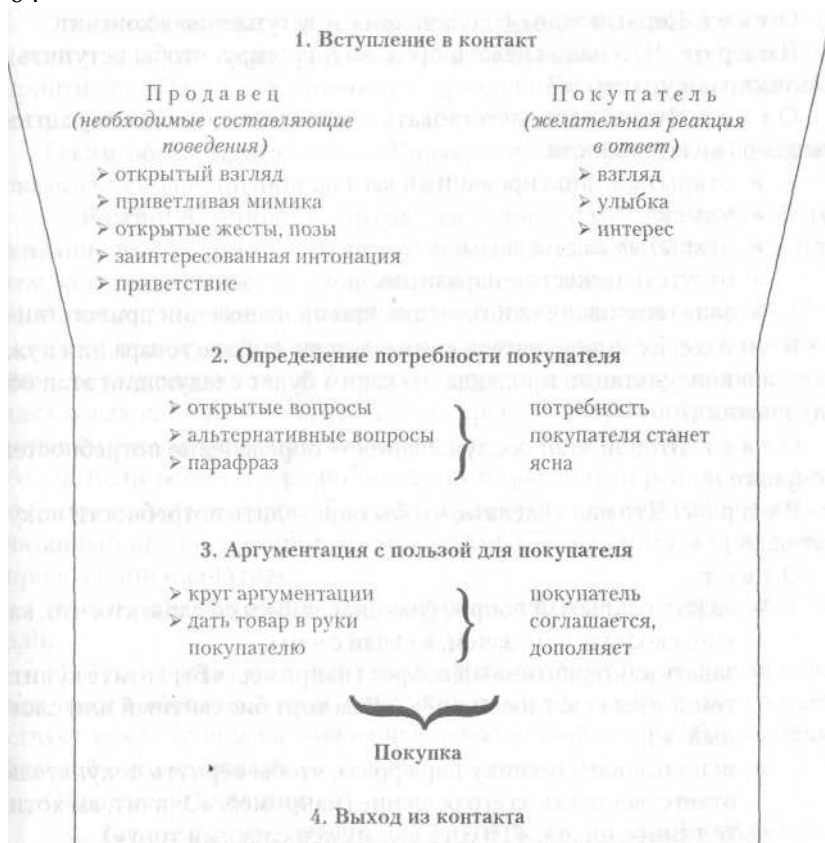


Рис. 3. Управление беседой с покупателем

5. Администратор раздает каждому участнику посттренингового занятия заранее подготовленные листы формата А4, на которых изображена схема «Управление беседой с покупателем», так называемая «Воронка обслуживания» (рис. 3). Она не заполнена.

6. Участники вместе с ведущим заполняют схему. Для этого администратор задает им вопросы и предлагает высказываться по очереди, один за другим. После получения правильного, исчерпывающего ответа на каждый вопрос, участники заполняют соответствующий элемент схемы.

7. Администратор задает вопросы, чтобы заполнить схему «Управление беседой с покупателем».

Вопрос. С чего начинается обслуживание любого покупателя?

Ответ. Первый этап обслуживания — вступление в контакт.

Вопрос. Что надо сделать продавцу, кассиру, чтобы вступить в контакт с покупателем?

Ответ. Нужно поприветствовать покупателя, посылая ему сигналы доброжелательности:

- > открытый, фиксированный взгляд,
- > улыбка,
- > открытые жесты, позы,
- > отсутствие жестов-паразитов,
- > заинтересованная интонация при произнесении приветствия.

Вопрос. Если покупатель сомневается в выборе товара или нуждается в консультации продавца, то каким будет следующий этап обслуживания?

Ответ. Второй этап обслуживания — определение потребностей покупателя.

Вопрос. Что надо сделать, чтобы определить потребности покупателя?

Ответ:

- > задать открытый вопрос (начинающийся со слов: кто, что, какой, сколько, чем, зачем, в связи с чем);
- > задать альтернативный вопрос (например, «Вы хотите купить темное или светлое пиво?», «Вам торт бисквитный или слоеный?»);
- > использовать технику парафраза, чтобы вернуть покупателю ответственность за его решение (например, «Значит, вы хотите темное пиво», «То есть вам нужен слоеный торт»).

Вопрос. Какой этап обслуживания следует затем?

Ответ. Третий этап обслуживания — аргументация с пользой для покупателя.

Вопрос. Как осуществляется такая аргументация?

Ответ. Нужно рассказать покупателю, что он получит в результате использования именно этого товара. Например, продавец говорит: «Значит, вы покупаете кефир с бифидобактериями. Прекрасный выбор, этот кефир очень вкусный и способствует укреплению иммунитета». Или «Вы выбрали подарочную коробку конфет фабрики "Красный Октябрь". Эта продукция отличного качества, и она может послужить настоящим украшением праздничного стола».

Вопрос. Каков следующий шаг продавца или кассира?

Ответ. Заключительный этап обслуживания — выход из контакта с покупателем.

Вопрос. Как выйти из контакта с покупателем?

Ответ. Уже знакомые нам невербальные сигналы доброжелательности, прощание, выражение благодарности за покупку, приглашение прийти еще. Перед праздником и в праздничные дни — поздравление покупателей.

Таким образом, вся схема «Управление беседой с покупателем» оказывается заполненной.

8. **Важно!** Администратор еще раз подчеркивает, что такое обслуживание необходимо в ситуации с сомневающимся покупателем или тем, который нуждается в консультации продавца.

А таких покупателей в современной Москве, как известно, 70 %!

Если же покупатель не нуждается в помощи продавца, то необходимо осуществить только 2 этапа обслуживания — вступление в контакт и выход из контакта, ответив на простой вопрос покупателя или отдав ему товар через прилавок.

9. Если остается время, то администратор подкрепляет предложенную схему примером. Раздает каждому участнику заранее распечатанный диалог продавца и покупателя. (Текст диалога приведен в приложении к занятию.)

10. Администратор просит участников про себя прочитав этот диалог.

11. Затем организует обсуждение фраз, которые произносит продавец, таким образом, чтобы участники сказали, какой фразе соответствует какой прием из только что заполненной схемы «Управление беседой с покупателем».

Объяснение диалога:

Это диалог с сомневающимся покупателем, который нуждается в помощи продавца, о чем и говорит его первый вопрос.

«Доброе утро! Чем я могу вам помочь?» Это вступление в контакт с покупателем и открытый вопрос.

«Что в вашем понимании является быстрым и не вредным?» Еще один уточняющий открытый вопрос для выявления потребности покупателя.

«Замороженные овощи?» Это парафраз, возвращение сомневающемуся покупателю ответственности за его решение.

«У нас есть замороженные овощи вида А и вида В». Предложение альтернатив.

«Отличный выбор! Спасибо за покупку. Могу Вам предложить к замороженным овощам свежую зелень. Отличный аромат и витамины!» Таким образом осуществляется выход из контакта, допродажа и аргументация с пользой для покупателя.

67

12. Администратор спрашивает у участников, какие у них есть вопросы и отвечает на них. При этом обсуждение не должно отклоняться в сторону от темы занятия.

Планирование времени

- 1 мин на вступительное слово администратора.
- 2 мин участники обдумывают вопрос, заявленный в теме дискуссии.
- 4-5 мин на обмен мнениями.
- 5-8 мин администратор и участники вместе заполняют схему «Управление беседой с покупателем».
- 2 мин на ответы администратора на вопросы слушателей.
- При наличии времени: 2 -3 мин на разбор примера из диалога.

Раздаточные материалы

1. Листы формата А4 со схемой «Управление беседой с покупателем». Внимание! «Воронка обслуживания» на схеме не заполнена.

2. Листы с примером «Диалог покупателя и продавца», подкрепляющий схему «Управление беседой с покупателем».

Важно! Необходимо заранее подготовить бланки с заданиями, а также планшеты и ручки по числу участников.

Демонстрационные материалы

На данном посттренинговом занятии не требуются.

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участники говорят, что забыли, как управлять беседой с покупателем.

Подсказка 1, Можно сказать, что посттренинговое занятие как раз и проводится для того, чтобы это вспомнить.

Подсказка 2. Можно обратить внимание на то, что эффективное обслуживание покупателей, то есть работа по стандарту предполагает, что именно продавец управляет беседой с клиентом, а не наоборот. Поэтому важно вспомнить основные этапы и правила общения с сомневающимся покупателем.

Подсказка 3. Можно напомнить, что продавец, следующий в беседе с покупателем определенной логике, изложенной на схеме, воспринимается как специалист, уверенный в своей профессиональной компетентности. Неуверенный персонал торгового зала непривлекателен для покупателей. Поэтому сейчас важно обсудить, как же управлять беседой с клиентом.

Трудность 2. Участники сопротивляются: говорят, что беседовать так, как рекомендует стандарт обслуживания и схема «Управление беседой с покупателем»

невозможно — не хватает времени, тратится много сил и проч.

Подсказка 1. Можно напомнить, что персонал торгового зала в нашем магазине работает по «Стандарту обслуживания покупателей», утвержденному генеральным директором. Таким образом формируется новый фирменный стиль обслуживания, работа над которым ведется уже больше года. Стандарт как раз и описывает, как беседовать с покупателем. Нужно принять и использовать данную систему работы. Таковы требования нашей компании.

Подсказка 2. Можно сослаться на опыт тех специалистов, которые с успехом прошли обучение на тренинге по эффективному обслуживанию покупателей и сразу стали работать по стандарту. Эти сотрудники утверждают, что так трудиться легче и приятнее. Тратится меньше сил, появляются постоянные покупатели. Просто надо любить свою работу.

Трудность 3. Участники говорят, что эффективное обслуживание, которому учат на тренинге, и такая беседа покупателям не нужны. Якобы, покупатели пугаются, думают, что продавцы и кассиры какие-то странные и проч.

Подсказка. Стоит сказать, что не надо недооценивать московских покупателей. Это образованные люди с широким кругозором, которые бывают за границей и знают, каким качественным может быть обслуживание. Тот же МакДональдс, не говоря о других предприятиях, существует в Москве уже более 10 лет, и потребители уже привыкли к качественному сервису. Поэтому и в наших магазинах важно поднимать уровень обслуживания, эффективно работать с покупателями, привлекая их к нам таким же образом.

Трудность 4. Участники ссылаются на низкую, по их мнению, зарплату и говорят, что работать по стандарту за такие деньги невозможно.

Подсказка 1. Можно сравнить зарплату продавца, кассира с зарплатой врача, учителя, библиотекаря. Упомянуть уровень образования, сложность, интенсивность, интеллектуальные затраты работни-

69

ков других профессий, которые получают значительно меньше, чем продавцы, кассиры. Необходимо напомнить о бесплатном питании, предоставлении сотрудникам дисконтной карты, дающей право на по-купку товаров со скидкой 7 % в сети универсамов «Магнолия», чтобы подчеркнуть существующие позитивные моменты.

Подсказка 2. Можно напомнить о свободе выбора, о том, что никто никого не принуждает насильно работать на предприятии с низкой оплатой труда.

Также см. данный раздел посттренингового занятия 2.

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в особом журнале отмечает присутствовавших на пост-тренинговом занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?
5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить,

конструктивно покритиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

Ходакова А. И. Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

70

Приложение

Диалог для ролевой игры

Продавец: «Доброе утро! Чем я могу вам помочь?»

Покупатель: «Скажите, что у вас есть из продуктов быстрого приготовления, но такое, не вредное».

Продавец: «А что для вас быстрое и не вредное?»

Покупатель: «Овощи, может быть, какие-то замороженные».

Продавец: «То есть замороженные овощи».

Покупатель (кивает головой): «Да».

Продавец: «У нас есть замороженные овощи вида А и вида В».

Покупатель: «Я возьму овощи А».

Продавец (дает пакет в руки покупателю): «Отличный выбор! Спасибо за покупку. Могу вам предложить к замороженным овощам свежую зелень. Вы получаете отличный аромат и витамины».

Покупатель (говорит, подумав): «Ну, давайте, для аромата как раз подойдет. Спасибо, что напомнили».

Посттренинговое занятие 4

Выполнение тестового задания «Из чего складывается эффективное обслуживание?»

Цели

1. Подчеркнуть важность эффективного обслуживания покупателей для усиления конкурентоспособности магазинов на рынке торговых предприятий.

2. Напомнить основные элементы поведения продавца, кассира при эффективном обслуживании.

3. Формировать ответственное отношение к своим профессиональным обязанностям.

4. Закрепить обучающий эффект тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале» с помощью выполнения тестового задания

Методика работы с тестовым заданием

1. Администратор приветствует участников посттренингового занятия.

2. Объявляет тему.

3. Раздает участникам бланки с тестовым заданием.

4. Просит участников прочитать инструкцию.

5. Затем еще раз поясняет инструкцию к тестовому заданию.

6. Спрашивает, понятно ли, как отвечать на вопросы и что отметить в полученном бланке.

11

7. Информировать участников о том, что на выполнение задания отводится 6-8 мин.

8. Сообщает, когда начинается отсчет времени и когда выполнение тестового задания необходимо закончить. Задача администратора на этом этапе — следить за тем, чтобы каждый участник отвечал на вопросы самостоятельно.

9. После того как все участники выполнили тестовое задание, администратор организует групповое обсуждение результатов.

10. Для этого он просит участников по очереди зачитывать по 2 варианта каждого ответа, которые они считают правильным продолжением незаконченного предложения.

11. Администратор мягко, но настойчиво побуждает высказываться каждого, не

принимая отговорки типа: «Я не знаю», «Я не понял».

12. Администратор или подтверждает правильность ответов, или спрашивает, есть ли другие варианты. Важно не превращать обсуждение результатов теста в спор. Напротив, необходимо поддерживать доброжелательную атмосферу и быть чутким к каждому мнению.

13. Администратор не просто выслушивает участников, но использует любую возможность прокомментировать правильные ответы и привести примеры из опыта работы.

14. Администратор напоминает о том, что целесообразно отмечать по ходу обсуждения какой вариант правильный, а какой — нет, для того чтобы узнать, насколько мнение участника совпадает с ключом.

15. Когда все 20 предложений проверены, администратор спрашивает: «Есть ли среди нас такой человек, все ответы которого совпали с правильными?» *Если есть, администратор обязательно хвалит его.*

16. Затем администратор задает вопрос всем участникам: «Вы вспомнили, что такое эффективное обслуживание?»

17. При любом ответе администратор предлагает: «Давайте вместе подведем итоги».

18. Спрашивает: «Какие этапы эффективного обслуживания покупателей вы знаете?» и побуждает участников отвечать.

Ответ.

> Вступление в контакт с покупателем (невербальные сигналы доброжелательности, приветствие).

> Определение потребностей покупателя (открытые, альтернативные вопросы, техника парафраза).

> Аргументация с пользой для покупателя (выгоды, которые получит покупатель от покупки данного товара).

> Выход из контакта (невербальные сигналы доброжелательности, прощание).

73

19. Администратор резюмирует: «Давайте сегодня, после этого занятия, в процессе непосредственной работы с покупателями обратим внимание на... этап обслуживания. Для этого тщательно проследим за своими действиями на данном этапе и отметим, что у каждого из нас получается хорошо, а над чем еще дополнительно потрудиться».

Основная идея резюме администратора: «Именно так, через самонаблюдение и анализ разных ситуаций обслуживания, формируется профессионализм!»

Администратор сам выбирает, на какой этап следует обратить внимание, ориентируясь на актуальную ситуацию и особенности участников посттренингового занятия. Например, можно устроить:

- «День улыбки»,
- «День контакта» или день под девизом «Есть контакт!»,
- «День вопросов»,
- «День знатоков» (тренировка аргументации, «языка пользы») или день под девизом «Расскажу о пользе все, что знаю!»

20. Администратор спрашивает у участников, какие есть вопросы, и отвечает на них. При этом обсуждение не должно отклоняться в сторону от темы занятия.

21. Завершая посттренинговое занятие, администратор улыбается и благодарит участников за совместную работу.

Планирование времени:

- 1-2 мин на приветствие, объявление темы, знакомство с инструкцией к тестовому заданию.
- 6-8 мин на выполнение задания.
- 6-8 мин на обсуждение результатов тестового задания.
- 1-2 мин на резюме администратора.

Раздаточные материалы:

Бланк тестового задания «Из чего складывается эффективное обслуживание?»

Важно! Необходимо заранее подготовить бланки с заданиями, планшеты и ручки для каждого участника.

Демонстрационные материалы

Внутрифирменный документ «Стандарты обслуживания покупателей в сети универсамов "Магнолия"».

74

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участник не понял инструкцию к тестовому заданию.

Подсказка. Спокойно объяснить инструкцию, используя другие формулировки.

Трудность 2. Участник говорит, что не понял вопроса в тестовом задании.

Подсказка. Коротко пояснить вопрос, используя другие формулировки.

Трудность 3. Участник слишком долго размышляет, какой ответ выбрать.

Подсказка. Можно сказать, что при выполнении любого теста первая мысль, пришедшая в голову, обычно и бывает верной.

Трудность 4. Участник говорит, что вопросы легкие.

Подсказка 1. Можно порадоваться вместе с участником, что ему легко отвечать.

Подсказка 2. Сообщить, что ответы на предложенные вопросы нужны для дальнейшего обсуждения.

Трудность 5. Участник говорит, что не был на тренинге для продавцов и кассиров и поэтому не знает, что отвечать.

Подсказка 1. Можно посоветовать ему поставить себя на место покупателя, вспомнить собственный опыт выполнения этой роли.

Подсказка 2. Можно посоветовать участнику самому проявлять активность и напоминать администратору, чтобы его скорее направили на тренинг.

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в специальном журнале отмечает присутствовавших участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы.

1. Что у меня, как у ведущего, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?

2. Что в следующий раз можно улучшить?

75

3. О чем мне необходимо проконсультироваться в службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?

4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам занятия?

5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно поcritиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

1. *Шнаппауф Рудольф А.* Практика продаж: Справочное пособие. М., 2000.

2. *Ходаков А. И.* Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Приложение

Тест «Из чего складывается эффективное обслуживание?»

Инструкция. Перед вами тест, который состоит из 20 незавершенных предложений. Ваша задача — закончить каждое из них. Для этого надо выбрать из 3 предложенных вариантов ответов 2 правильных. Обведите кружком или поставьте галочку напротив соответствующих букв. Выполняйте задание самостоятельно, не обсуждая его с коллегами. Когда вы закончите, соблюдайте тишину. Дождитесь, пока все участники завершат работу над тестом.

«Из чего складывается эффективное обслуживание?»

1. Эффективное обслуживание — это...

А. Установление доброжелательных отношений с покупателем.

В. Необходимость работать очень быстро.

С. Выявление потребностей покупателя.

2. Эффективное обслуживание покупателей необходимо для того, чтобы...

А. Покупатели были довольными.

76

В. Покупатели удивлялись.

С. Покупатели становились нашими постоянными клиентами.

3. Эффективное обслуживание покупателей всегда начинается с...

А. Сурового взгляда продавца.

В. Улыбки продавца.

С. Открытого взгляда продавца.

4. Чтобы эффективно обслуживать покупателей, нужно относиться к ним как к...

А. Другам.

В. Детям.

С. Дорогим гостям.

5. Продавец приветствует покупателя словами:

А. «Здравствуйте!»

В. «Слушаю Вас!»

С. «Добрый день (утро, вечер)!»

6. В приветствии особенно важную роль играет...

А. Прическа продавца.

В. Заинтересованная интонация продавца.

С. Спокойный голос продавца.

7. Когда продавец вступает в контакт с покупателем, то он должен принять...

А. Открытую позу.

В. Закрытую позу.

С. Правильную (прямую) осанку.

8. Прямая осанка продавца говорит покупателю о его...

А. Семейном положении.

В. Уверенности в себе.

С. Готовности к общению.

9. Когда продавец выясняет потребности покупателя, то он задает вопросы...

А. Открытые.

В. Которые начинаются со слов — какой, чем, что, сколько, для чего.

С. Провокационные.

10. Если покупатель нуждается в консультации продавца и просит помощи в выборе товара, то продавец обязательно...

А. Предлагает несколько видов товара на выбор.

В. Предлагает только один вид товара.

С. Дает исчерпывающую консультацию, показывая возможность альтернативы.

11. Профессиональный продавец обычно задает покупателю вопросы: А. Чего изволите? Что Вы хотели? Могу я Вам помочь?

- В. Что Вам предложить? Какой товар Вам показать? Чем Вам помочь?
- С. Что Вы любите? Что является для Вас важным?
12. Когда продавец спрашивает у покупателя о деньгах, то он говорит:
- А. «Какую сумму Вы планируете потратить?»
- В. «На какую сумму Вы рассчитываете?»
- С. «На какую сумму Вы решили сделать покупку?»
13. Если покупатель спрашивает у продавца о товаре, которого сейчас нет в продаже, то доброжелательный продавец реагирует так...
- А. «Нет. Когда будет не знаю. Идите в другой магазин».
- В. «Извините, сейчас, к сожалению, этого товара нет в продаже. Я с удовольствием предложу Вам аналогичный товар...»
- С. Проявляет участие, сочувствие и внимание к потребностям покупателя.
14. Если несколько покупателей одновременно требуют внимания продавца или кассира, последнему необходимо...
- А. Быть спокойным и уверенным в себе.
- В. Громко крикнуть: «Замолчите», или «Успокойтесь», или «Встаньте в очередь».
- С. Обслуживать ближайшего покупателя, второму сказать: «Сейчас я обслужу этого человека и помогу Вам», а на третьего, четвертого покупателей посмотреть, показывая им, что вы их видите.
15. Говорить с покупателем на «языке пользы», это значит...
- А. Рассказать о том, что человек получит в результате использования данного продукта, товара.
- В. Говорить об эффектах от использования данного продукта, товара.
- С. Преподнести покупателю изысканный комплимент.
16. Если покупатель приобретает замороженные овощи, то на «языке пользы» эффект будет заключаться в...
- А. Сохраненных витаминов.
- В. Экономии времени на приготовление.
- С. Хранении продукта в холодильнике.
17. Заключительный этап эффективного обслуживания — это...
- А. Прощальный жест — взмах поднятой рукой в воздухе.
- В. Выход из контакта с покупателем.
- С. Демонстрация доброжелательности и прощание.
18. Продавец прощается с покупателем словами:
- А. «Пока! Покуда! Бывай! Не поминайте лихом!»
- В. «До свидания. Всего доброго!»
- С. «Спасибо за покупку. Приходите к нам еще!»
- 78
19. Эффективное обслуживание покупателей необходимо для того, чтобы...
- А. Продавец меньше уставал.
- В. Покупатели обходили стороной наш магазин.
- С. Покупатели были довольны.
20. Я хочу научиться эффективно обслуживать покупателей потому, что...
- А. Хочу быть профессионально компетентным продавцом, кассиром.
- В. Это интересно и пригодится в дальнейшей жизни.
- С. Я не хочу эффективно обслуживать покупателей.
- Правильные ответы
- 1АС 2АС 3ВС 4АС 5АС
- 6 ВС 7 АС 8 ВС 9АВ 10 АС 11 ВС 12 АС 13 ВС 14 АС 15 АВ 16 АВ 17 ВС 18 ВС 19 АС 20 АВ

Выполнение письменного задания
«Как быть доброжелательным продавцом,
кассиром?»

Цели

1. Напомнить, что доброжелательное поведение в процессе обслуживания покупателей — это профессиональная обязанность продавца, кассира.
2. Обратить внимание на то, что в основе внутрифирменного документа «Стандарты обслуживания покупателей...» лежит идея доброжелательного подхода к любому покупателю.
3. Детально обсудить, из чего складывается доброжелательность продавца, кассира при эффективном обслуживании покупателей.
4. Актуализировать знания, умения, навыки, полученные на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Методика работы с тестовым заданием

1. Администратор приветствует участников посттренингового занятия.
 2. Объявляет тему.
 3. Раздает каждому участнику бланки с тестовым заданием.
 4. Просит участников прочитать инструкцию.
 5. Затем еще раз поясняет инструкцию к тестовому заданию.
 6. Спрашивает, все ли поняли, как отвечать на вопросы и что отметить в полученном бланке.
 7. Администратор информирует участников о том, что на выполнение задания отводится 6-8 мин.
 8. Сообщает, когда начинается отсчет времени и когда выполнение тестового задания необходимо закончить. *Задача администратора на этом этапе — следить за тем, чтобы каждый участник отвечал на вопросы самостоятельно,*
 9. После того как все участники выполнили тестовое задание, администратор организует групповое обсуждение результатов.
 10. Для этого он просит участников по очереди зачитывать свои варианты ответов, который участник считает правильным.
 11. Администратор мягко и в то же время настойчиво побуждает высказываться каждого, не принимая отговорки типа: «Я не знаю», «Я не понял».
 12. Администратор или подтверждает правильность ответов, или спрашивает, есть ли другие варианты. Важно не превращать обсуждение результатов теста в спор. Напротив, необходимо поддерживать доброжелательную атмосферу и быть чутким к каждому мнению.
 13. Администратор не просто выслушивает участников, но использует любую возможность прокомментировать правильные ответы и привести примеры из опыта работы.
 14. Администратор напоминает о том, что целесообразно отмечать по ходу обсуждения какой вариант правильный, а какой — нет, для того чтобы узнать, насколько мнение участника совпадает с ключом.
 15. Когда все 20 предложений проверены, администратор спрашивает: «Есть ли среди нас такой человек, все ответы которого совпали с правильными?» *Если такой человек есть, администратор обязательно хвалит его.*
 16. Затем администратор задает вопрос всем участникам: «Вы вспомнили, что такое эффективное обслуживание?»
 17. При любом ответе участников администратор говорит: «Давайте вместе подведем итоги».
 18. Спрашивает: «Как выражается доброжелательность?», побуждая участников отвечать.
- Ответ. Доброжелательность выражается с помощью позитивных сигналов,

посылаемых человеком. Это и слова, и невербальное поведение, которое особенно информативно — это мимика, взгляд, позы, жесты, дистанция в общении, внешний вид

81

в целом. Чтобы покупатель почувствовал доброжелательное отношение продавца, кассира, необходимо:

- > проявлять готовность прийти на помощь покупателю, проконсультировать его,
- > смотреть на покупателя открытым, фиксированным взглядом,
- > улыбаться,
- > использовать открытые жесты, позы,
- > держать прямую осанку,
- > говорить спокойным голосом, заинтересованной интонацией при приветствии и по ходу беседы,
- > приблизиться на оптимальное расстояние к покупателю,
- > аккуратный внешний вид,
- > помнить о недопустимости жестов-паразитов и неприятных запахов.

19. Администратор резюмирует: «Давайте сегодня обратим внимание на доброжелательность в обслуживании: на сигналы, которые мы посылаем покупателям. Для этого будем следить за своим поведением, невербальными и словесными сигналами, заметим, что у каждого из нас получается хорошо, а над чем еще стоит дополнительно потрудиться». *Основная идея резюме администратора:* «Доброжелательность как профессиональное качество продавца, кассира необходимо развивать и постоянно поддерживать. Быть доброжелательным — это наша работа».

20. Администратор спрашивает участников, какие есть вопросы и отвечает на них. При этом обсуждение не должно отклоняться в сторону.

21. Завершая посттренинговое занятие, администратор улыбается и благодарит участников за совместную работу.

Планирование времени

- 1-2 мин на приветствие, объявление темы, знакомство с инструкцией к тестовому заданию.

- 6-8 мин на выполнение задания.
- 6-8 мин на обсуждение результатов тестового задания.
- 1-2 мин на резюме администратора.

Раздаточные материалы

Бланк тестового задания «Как быть доброжелательным продавцом, кассиром?»

82

Важно! Необходимо заранее подготовить бланки с заданиями, шишеты и ручки для всех участников.

Демонстрационные материалы

Внутрифирменный документ «Стандарты обслуживания покупателей...».

Возможные трудности

и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участник не понял инструкцию к тестовому заданию.

Подсказка. Спокойно объяснить инструкцию, используя другие формулировки.

Трудность 2. Участник говорит, что не понял вопроса в тестовом задании.

Подсказка. Коротко пояснить вопрос, используя другие формулировки.

Трудность 3. Участник слишком долго размышляет, какой ответ выбрать.

Подсказка. Можно сказать, что при выполнении любого теста первая мысль, пришедшая в голову, обычно и бывает верной.

Трудность 4. Участник говорит, что вопросы легкие.

Подсказка 1. Можно порадоваться вместе с участником, что ему легко отвечать.

Подсказка 2. Сообщить, что ответы на предложенные вопросы нужны для дальнейшего обсуждения.

Трудность 5. Участник говорит, что не был на тренинге для продавцов и кассиров и поэтому не знает, что отвечать.

Подсказка 1. Можно посоветовать ему поставить себя на место покупателя, вспомнить свой опыт выполнения этой роли.

Подсказка 2. Можно посоветовать участнику самому проявлять активность и напоминать администратору, чтобы его скорее направили на тренинг.

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

83

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в специальном журнале отмечает присутствовавших на посттренинговом занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?
5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно поcritиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

1. *Шнаппауф Рудольф А.* Практика продаж: Справочное пособие. М., 2000.
2. *Ходаков А. И.* Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Приложение

Тест «Как быть доброжелательным продавцом, к а с с и р о м?»

Инструкция. Перед вами тест, который включает 20 утверждений. Ваша задача — выбрать из 3 предложенных вариантов ответов 1, который вы считаете правильным. Обведите кружком или поставьте галочку напротив соответствующей буквы.

Выполняйте задание самостоятельно, не обсуждая его с коллегами. Когда вы закончите, соблюдайте тишину. Дождитесь, пока все участники завершат работу над тестом.

«Из чего складывается эффективное обслуживание?»

1. Доброжелательность является врожденным качеством человека.
А. Да, доброжелательность не развивается.
В. Нет, доброжелательным можно стать, если приложить усилия.
С. Не знаю и знать не хочу.
2. Доброжелательность выражается через слова.
А. Да, доброжелательность передается только через слова.
В. Нет, доброжелательность передается через всю манеру поведения человека.
С. Не знаю.
3. В общении, кроме слов, очень важен язык тела — взгляд, мимика, жесты, позы, дистанция, внешний вид.
А. Да, язык тела очень важен в общении.
В. Нет, слова — это главное.

С. Трудно сказать.

4. Человека можно назвать доброжелательным, когда он искренне и открыто улыбается другому человеку.

А. Да. Улыбка — важнейший сигнал доброжелательности.

В. Нет. Улыбка не играет важной роли в общении.

С. Не думал(а) об этом.

5. Если человек доброжелателен, но по какой-то причине он не улыбается, то взгляд его все равно остается открытым, а лицо сохраняет спокойное выражение.

А. Да.

В. Нет.

С. Не знаю.

6. Открытый взгляд — это взгляд в глаза другому человеку, но не «бегающий» и не исподлюбья.

А. Да.

В. Нет.

С. Не понял вопроса.

7. Поза человека является закрытой, если он не образует перед собой никаких барьеров, например, из перекрещенных рук или ног.

А. Да.

В. Нет.

С. Может быть.

8. Поза человека является открытой, если человек скрещивает на груди руки или сидит, положив ногу на ногу.

А. Да.

В. Нет.

С. Трудно сказать.

85

9. Окружающим людям нравится, когда тот, с кем они разговаривают, без конца что-то крутит в руках, почесывается, тербит свои волосы или усы, собирает со своей одежды пылинки.

А. Да.

В. Окружающим людям все равно.

С. Нет, это раздражает.

10. Если к человеку очень близко, вторгаясь в интимную зону, подходит незнакомец, то первый человек испытывает приятные чувства.

А. Да.

В. Нет, первый человек испытывает раздражение.

С. Первый человек этого не замечает.

11. Доброжелательный человек никогда не позволит себе носить неопрятную, неаккуратную одежду.

А. Да, не позволит. Поскольку он знает, что это может быть неприятно другим.

В. Нет, он вполне может ходить в неопрятной одежде.

С. Доброжелательный человек вообще не думает о своем внешнем виде.

12. Если женщину заботит впечатление, которое она производит на окружающих, то она никогда не придет на работу с облезшим лаком на ногтях.

А. Да, у нее должен быть безупречный маникюр.

В. Нет, у нее может быть облезший лак.

С. Состояние маникюра не влияет на общее впечатление о человеке.

13. Доброжелательный человек никогда не следит затем, как от него пахнет.

А. Да, не следит.

В. Нет, доброжелательный человек уделяет внимание запахам, так как знает, что несвежее дыхание, запах пота, сильный запах парфюмерии могут раздражать

окружающих людей.

С. При чем здесь запахи?

14. Доброжелательный человек жуёт жевательную резинку только наедине с собой.

А. Да.

В. Нет.

С. Сейчас все всё жуют.

15. Доброжелательность — важнейшее профессиональное качество продавца, кассира, администратора.

А. Да.

В. Нет.

С. Не знаю.

86

16. Доброжелательным человеком можно стать, если этого захотеть.

А. Да.

В. Нет.

С. Трудно сказать.

17. Покупатели ждут от продавца, кассира, администратора грубости, холодности в общении и отчужденности.

А. Да.

В. Нет.

С. Кто ж их знает?

18. Покупатели ждут от продавца, кассира, администратора доброжелательности, уважения, внимания.

А. Да.

В. Нет.

С. Покупатели хотят только сделать покупки.

19. Покупатель для продавца, кассира, администратора — это неожиданный гость.

А. Да.

В. Нет, это дорогой гость.

С. При чем здесь гости?

20. Сегодня, обслуживая покупателей, я буду следить за своей доброжелательностью.

А. Да.

В. Нет.

С. А как?

Правильные ответы

1В 2В 3А 4А 5А 6А 7В 8В 9С 10В 11А 12А 13В 14А 15А 16А 17В 18

А 19В 20А

Посттренинговое занятие 6

Практическая работа

«Как определить потребности покупателя?»

Цели

1. Указать на изменения в поведении современных покупателей.

2. Напомнить основные требования внутрифирменного документа «Стандарт обслуживания покупателей...».

3. Обсудить принципы обслуживания сомневающегося покупателя или того, кто нуждается в консультации продавца (просит совета).

4. Потренироваться в определении потребностей покупателя.

5. Актуализировать знания, умения, навыки, полученные на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Методика проведения практической работы

1. Администратор приветствует участников посттренингового занятия.

2. Называет тему занятия и форму его проведения.

3. Делает краткое сообщение по теме практической работы.

Тезисы сообщения.

- Современные покупатели более требовательны, более критичны, более чувствительны, чем раньше.

- Сомневающих покупателей или тех, кто нуждается в консультации продавца, примерно 70 % от общего числа.

- Такие клиенты требуют больше времени на обслуживание, поэтому важно научиться быстро и точно определять их потребности.

- Потребность — это нужда человека в чем-либо, дефицит, который он испытывает.

- Потребности каждого человека индивидуальны, но в то же время существуют и общие их закономерности.

- Известный американский психолог А. Маслоу объединил человеческие потребности в так называемую пирамиду.

- В ней выделяются следующие уровни:

- 1-й уровень потребностей «самый низший» — физиологические — потребности в пище, отдыхе.

- 2-й уровень — потребности в безопасности и защите.

- 3-й уровень — потребности в общении с себе подобными, принятии в социальное сообщество;

- 4-й уровень — потребности в уважении и самоуважении;

- 5-й уровень — потребности в самореализации и творчестве.

- Когда к нам приходит сомневающийся покупатель, то прямой обязанностью продавца является выяснение его потребностей. Например, определение того, хочет ли человек только купить продукты или ему еще важно восполнить дефицит в какой-либо другой области самореализации, в общении или в безопасности.

4. Работа в режиме вопрос—ответ. Администратор побуждает участников ответить на вопрос: как определить потребности покупателя?

Ответ: Нужно задавать покупателю открытые вопросы. Вопрос. Какие вопросы называются открытыми? Ответ.

- Открытыми называются вопросы, начинающиеся со слов: кто, что, какой, какая, чем, зачем, в связи с чем, сколько, где, когда и проч.

- Открытый вопрос предполагает расширенный ответ, на него нельзя ответить однозначно «да» или «нет».

5. Администратор просит слушателей привести примеры любых открытых вопросов. Если участники затрудняются, то ведущий сам начинает задавать любые открытые вопросы.

Содержание вопросов должно соответствовать теме занятия.

- Какие яблоки Вам предложить?

- Сколько килограммов картофеля Вам взвесить?

- Что предпочитают Ваши дети на завтрак?

- Когда Вы будете готовить этот шашлык?

89

6. Администратор просит участников привести примеры открытых вопросов — «золотых ключей» к сердцам покупателей. Эти вопросы всегда помогают точно определить потребности сомневающегося клиента.

- Чем Вам помочь?

- Что Вам предложить?

- Какой товар Вам показать?

- Что для Вас является важным в таком-то товаре?

- Что Вы любите?

- Какую сумму Вы планируете потратить?

7. Администратор проводит *практическую работу*, во время которой участники выполняют и обсуждают 3 упражнения. Ведущий может использовать упражнения, предложенные в Руководстве, или придумать их самостоятельно, исходя из практики работы продавцов разных отделов.

8. Администратор резюмирует: «Профессия продавца многогранна, и требует знаний и умений из разных областей и специальностей. Он рассказывает о товарах, представленных в магазине, как экскурсовод о музейных экспонатах. Отчасти работа продавца похожа и на работу актера, когда нужно подстроиться под покупателя, в чем-то подыграть ему. Но главное для продавца — быть мастером в области общения, так как обслуживание и продажа — это не что иное, как психологически грамотное взаимодействие человека с человеком».

9. Администратор спрашивает участников, какие есть вопросы, и отвечает на них. При этом обсуждение не должно отклоняться в сторону от темы занятия.

10. Завершая посттренинговое занятие, администратор улыбается и благодарит участников за совместную работу.

Планирование времени

- 3 мин на приветствие участников, название темы и освещение формы посттренингового занятия, краткое сообщение по теме занятия.
- 2 мин администратор и участники работают в режиме вопрос—ответ.
- 12-13 мин отводится на практическую работу
- 3 мин на выполнение участниками упражнения «Как задавать открытые вопросы?»
- 1-2 мин администратор и участники обсуждают результаты упражнения «Как задавать открытые вопросы?»
- 1 мин участники изучают упражнение «Диалог в винном отделе».
- 3 мин администратор и участники обсуждают упражнение «Диалог в винном отделе».
- 1 мин участники изучают упражнение «Диалог в молочном отделе».
- 3 мин администратор и участники обсуждают упражнение «Диалог в молочном отделе».
- 2 мин администратор резюмирует, отвечает на вопросы участников посттренингового занятия.

Раздаточные материалы

1. Бланки с упражнением «Как задавать открытые вопросы?»
2. Бланки с упражнением «Диалог в винном отделе».
3. Бланки с упражнением «Диалог в молочном отделе». **Важно!** Необходимо заранее подготовить бланки с заданиями, планшеты и ручки по числу участников.

Демонстрационные материалы

На данном занятии не требуются.

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участники посттренингового занятия говорят, что покупатель сам знает, что ему нужно купить, поэтому выяснять его потребности не стоит.

Подсказка. Администратор может напомнить, что по данным исследований, в современной Москве сомневающимся покупателей или тех, кто нуждается в консультации продавца, примерно 70 %. Но получать внимание персонала торгового зала и ответы на свои вопросы, качественное обслуживание должны все. И в результате они уйдут с покупками.

Трудность 2. Участники посттренингового занятия говорят, что на разговор с сомневающимся покупателем, на выяснение его потребностей, требуется много времени, а его нет.

Подсказка. Администратор может сообщить, что грамотно выясняя потребность

покупателя, задавая правильные вопросы в нужный момент, профессиональный продавец, кассир экономит свое время и силы. В этом случае и покупатель бывает довольным, так как с ним

91

разговаривают обстоятельно и по делу. Если же продавец, кассир не следует логике обслуживания (изложенной во внутрифирменном документе «Стандарт обслуживания покупателей»), то время действительно тратится впустую и клиент бывает недоволен.

Трудность 3. Участники посттренингового занятия говорят, что внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей» заставляет всех работников торгового зала говорить одинаково, по шаблону.

Подсказка. Администратор может сказать, что «Стандарт обслуживания покупателей в сети универсамов "Магнолия"» предназначен для того, чтобы подчеркнуть особенный, фирменный стиль нашего обслуживания. Стандарт нужен, чтобы наши магазины отличались от других. Он описывает логику обслуживания покупателей, но и не исключает творчества. Стандарт не отрицает индивидуальность каждого сотрудника, а напротив, предоставляет возможность проявить свою уникальность и свой подход к покупателю. Важно лишь помнить, что покупатель в нашем магазине — это дорогой гость, и следовать алгоритму обслуживания, описанному в стандарте.

Трудность 4. Участники посттренингового занятия говорят, что требования к обслуживанию, изложенные в стандарте, трудно освоить, так как они очень отличаются от привычного стиля работы.

Подсказка. Администратору важно проявить понимание относительно высказанных опасений и согласиться с ними. Например: «Да, действительно, привычка сильно влияет на стиль работы. Преодолевать свои привычки бывает сложно». Администратор может сказать, что в мире нет ничего постоянного, меняемся и мы сами, и наши покупатели. «Стандарт обслуживания покупателей...» введен специально для того, чтобы идти в ногу со временем. Чтобы привыкнуть работать по стандарту, важно понять следующее.

1. Обслуживание по стандарту — это веление времени.
2. Это приказ генерального директора компании.
3. Обслуживать покупателей по стандарту легче и приятнее.
4. Наши покупатели ждут именно такого стиля обслуживания, который описан во внутрифирменном документе «Стандарт обслуживания покупателей...».

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

92

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в журнале отмечает присутствовавших на посттренинговом занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?
5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно поkritиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

{Шнаппауф Рудольф А. Практика продаж: Справочное пособие.
т., 2000.

2. Ходакова А. И. Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Приложение

Практическая работа «Как задавать открытые вопросы?»

1. Администратор раздает участникам посттренингового занятия заранее подготовленные бланки с упражнением «Как задавать открытые вопросы?»

2. Далее просит каждого участника прочитать инструкцию к упражнению.

3. Еще раз поясняет для всех инструкцию к упражнению.

4. Сообщает, что на выполнение упражнения отводится 3 мин. Говорит, когда начинается отсчет времени, и когда выполнение задания следует закончить.

93

5. Участники выполняют упражнение, записывая варианты открытых вопросов на полученном бланке.

Упражнение

«Как задавать открытые вопросы?»

Инструкция. Пожалуйста, переделайте предложенные вам вопросы в открытые. Свои варианты запишите на свободных строках.

1) Вы живете в Москве?

2) Вы хотите купить сок для ребенка?

3) Эти пельмени вкусные?

4) Вам важно, чтобы молоко было изготовлено на Лианозовском заводе?

5) Вам помочь выбрать то, что Вам нужно?

6) Вас интересует песочный торт, украшенный розами?

7) Вы предпочитаете газированную минеральную воду?

8) Вы ищете на полке корм для своего попугая?

9) Вам нравятся российские яблоки?

10) Вы беспокоитесь, хватит ли Вам денег на все покупки?

6. Через 3 мин администратор организует обсуждение результатов выполненного упражнения. Для этого он просит каждого из участников по очереди зачитывать свои варианты открытых вопросов. Если кто-то затрудняется, то администратор спрашивает следующего участника, как он переделал предложенный вопрос в открытый. Сам ведущий воздерживается от того, чтобы называть правильные ответы. Целью здесь является активизация мышления участников посттренингового занятия.

7. Завершая обсуждение упражнения, администратор делает краткое резюме об открытых вопросах: «Открытые вопросы экономят силы продавца и позволяют получать от покупателя больше информации».

8. Администратор раздает участникам заранее подготовленные бланки с упражнением «Диалог в винном отделе». Диалог у всех участников одинаковый.

Упражнение

«Диалог в винном отделе»

Продавец (говорит бодро, как на параде): «Я вас слушаю!»

Покупатель (говорит медленно, задумчиво): «Я хочу купить какое-то вино, но не знаю какое».

Продавец (говорит быстро): «Какое конкретно?» Покупатель: «Ну, я же говорю, не знаю».

94

Продавец (говорит настойчиво): «А кто знает?» Покупатель: «Такой большой ассортимент, трудно что-то выбрать». Продавец: «Да. Трудно». Покупатель: «Мне нужно

вино». Продавец: «Какое?»

Покупатель: «Ну, какое-нибудь некрепкое».

Продавец: «Из некрепких вин у нас есть вино А, вино Б, вино С, вино D». (Перечисляет еще очень долго названия разных вин).

Покупатель (морщится, качает головой из стороны в сторону): «Нет, пожалуй, я не буду покупать вино».

9. Администратор просит участников прочитать диалог и найти ошибки в беседе продавца и покупателя.

10. Администратор акцентирует внимание участников на том, что покупатель может быть любым, может говорить то, что считает нужным. Продавец не должен воспитывать покупателя, его задача состоит в качественном обслуживании клиента.

11. Администратор организует обсуждение фраз, произнесенных продавцом, рассматривая их с точки зрения эффективного обслуживания покупателей и внутрифирменного документа «Стандарт обслуживания покупателей...».

Объяснение диалога

Продавец (говорит бодро, как на параде): «Я вас слушаю!»

В начале любой ситуации обслуживания необходимо приветствие и открытый вопрос, например: «Доброе утро! Чем Вам помочь?» «Я Вас слушаю» — недопустимое начало обслуживания.

Покупатель (говорит медленно, задумчиво): «Я хочу купить какое-то вино, но не знаю, какое».

Продавец (говорит быстро): «Какое конкретно?»

Из слов покупателя ясно, что он сомневается, поэтому недопустимо употреблять слова «Какое конкретно, какое именно».

Можно было бы спросить: «А какое вино Вы любите?» или «А что для Вас важно в вине?»

Покупатель: «Ну, я же говорю, не знаю».

Продавец (говорит настойчиво): «А кто знает?»

Явное хамство с подтекстом: «Не знаешь, ну и уходи из магазина!», то есть у продавца нет никакого желания помочь покупателю.

Покупатель: «Такой большой ассортимент, трудно что-то выбрать».

95

Продавец: « Да. Трудно».

Констатация факта, но никакой помощи по-прежнему нет.

Покупатель: «Мне нужно вино».

Продавец: «Какое?»

Продавцу нужно наладить контакт с покупателем, для этого следует задавать более «теплые» открытые вопросы, например, << Что Вы любите?», «Что для Вас важно?»

Покупатель: «Ну, какое-нибудь некрепкое».

Продавец: «Из некрепких вин у нас есть вино А, вино В, вино С, вино D». (Перечисляет еще очень долго названия разных вин.)

Вместо того, чтобы перечислять вина до бесконечности, утомляя себя и покупателя, нужно уточнить, что в понимании покупателя означает слово «некрепкое». Для этого задать открытый вопрос, например: «Насколько некрепкое?»

Покупатель (морщится, качает головой из стороны в сторону): «Нет, пожалуй, я не буду покупать вино».

12. Завершая разбор диалога, администратор задает участникам занятия вопросы:

- «Почему же все-таки покупатель ушел?»

- «В каком состоянии ушел покупатель?»

- «Что расскажет этот покупатель свои домочадцам, соседям, знакомым о магазине и качестве обслуживания в нем?»

13. Целесообразно привлечь внимание участников занятия к тому факту, что продавец находился на рабочем месте, он вроде бы работал, он потратил свои силы, время, а результата нет. Покупатель ушел без товара.

14. Администратор раздает участникам заранее подготовленные бланки с упражнением «Диалог в молочном отделе». Диалог у всех участников одинаковый.

Упражнение

«Диалог в молочном отделе»

Продавец: «Добрый день! Какой товар вам предложить?»

П о к у п а т е л ь: «Я хочу какой-нибудь йогурт».

Продавец: «Какой йогурт вы любите?»

Покупатель: «Сам не знаю, редко ем йогурты».

П р о д а в е ц: «А что для вас важно в йогурте в первую очередь?»

Покупатель (задумался): «Чтобы жирность была 0 %».

Продавец: «Значит, вы хотите йогурт с жирностью 0 %».

96

Покупатель (кивает головой): «Да».

Продавец: «Могу вам предложить йогурт А и йогурт В».

П о к у п а т е л ь: «Я возьму йогурт В».

Продавец (одобрительно): «Отличный выбор. Хочу предложить вам к йогурту еще творог, также нежирный, прекрасно подходит для завтрака».

Покупатель: «Да, точно, я и забыл, спасибо, что напомнили. Люблю молочные продукты без жира».

15. Администратор просит участников прочитать диалог.

16. Администратор организует обсуждение фраз, произнесенных продавцом, рассматривая их с точки зрения эффективного обслуживания покупателей и требований внутрифирменного документа «Стандарт обслуживания покупателей...».

Объяснение диалога

Продавец: «Добрый день! Какой товар вам предложить?» *Приветствие и открытый вопрос — идеальное начало обслуживания.*

П о к у п а т е л ь: «Я хочу какой-нибудь йогурт».

Продавец: «Какой йогурт вы любите?»

Поскольку продавцу пока непонятно, что означает для данного покупателя «какой-нибудь йогурт», то он задает еще один открытый вопрос.

Покупатель: «Сам не знаю, редко ем йогурты». Продавец: «А что для вас важно в йогурте в первую очередь?» *Предыдущий вопрос не дает информации, и продавец снова спрашивает, побуждая самого покупателя подумать, чтобы не перечислять все йогурты, которые сейчас есть в продаже.*

Покупатель (задумался): «Чтобы жирность была 0 %».

Продавец: «Значит, вы хотите йогурт с жирностью 0 %».

Поскольку это сомневающийся покупатель, то необходимо вернуть ему ответственность за его решение, чтобы у него не осталось впечат -ления будто товар ему навязали. Для этого продавец использует прием парафраза.

Покупатель (кивает головой): «Да». Продавец: «Могу вам предложить йогурт А и йогурт В». *Продавец показывает покупателю возможные альтернативы, чтобы тот сам выбрал необходимый товар.*

П о к у п а т е л ь: «Я возьму йогурт В».

Продавец (одобрительно): «Отличный выбор. Хочу предложить вам к йогурту еще творог, также нежирный, прекрасно подходит для завтрака».

Это позитивное послание покупателю, поддержка его решения и допродажа.

Покупатель: «Да, точно, я и забыл, спасибо, что напомнили. Люблю молочные продукты без жира».

17. Администратор просит участников высказать свое мнение о таком стиле

обслуживания.

Посттренинговое занятие 7

Мини-лекция «Как обслуживать конфликтных покупателей?»

Цели

1. Обратить внимание участников посттренингового занятия на то, что качественное обслуживание любого покупателя является профессиональной обязанностью продавца, кассира.
2. Подчеркнуть необходимость следования внутрифирменному документу «Стандарт обслуживания покупателей...» при обслуживании любого покупателя.
3. Формировать адекватный подход к обслуживанию покупателей, которые кажутся «трудными», конфликтными.
4. Объяснить участникам занятия технику обслуживания конфликтных покупателей.
5. Актуализировать знания, умения, навыки в области работы с конфликтными покупателями, которые получены участниками на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Вторым вариантом проведения занятия является просмотр и анализ учебного видеофильма. Желательно приурочить это посттренинговое занятие к собранию смены. Методика его проведения дополнительно обсуждается с тренером-консультантом.

99

Методика проведения мини-лекции

1. Администратор заранее готовится к мини-лекции: знакомится с планом и содержанием данного посттренингового занятия, с целью овладеть информацией и донести ее до слушателей.

2. Во время проведения мини-лекции администратор может пользоваться планом, предложенным в методическом пособии или своим конспектом, составленным на его основе. Целесообразно пересказывать основные идеи, а не читать конспект.

3. После изложения основного содержания мини-лекции администратор задает вопросы участникам, чтобы получить обратную связь о понимании материала.

Вопрос администратора. Что лежит в основе любого конфликта?

Ответ. Эмоции.

Вопрос. Каковы закономерности конфликтного поведения?

О т в е т. В конфликтной ситуации поведением человека управляет не разум, а эмоции. При этом человек часто не осознает их.

Вопрос. Как нужно вести себя в конфликтной ситуации продавцу, кассиру?

Ответ. Техника работы с конфликтным покупателем включает в себя 3 приема.

- Прием 1. «Выпускание пара». Дать конфликтному покупателю высказать все, что он считает нужным. При этом внимательно слушать его, не перебивая и показывая, что вы его слышите.

- Прием 2. Назвать эмоцию. Например, сказать: «Я вижу Ваше волнение», «Я понимаю Ваше недовольство», «Я понимаю Ваше раздражение».

- Прием 3. Задать открытый вопрос. «Что Вас волнует?», «Чем я могу Вам помочь?», «Каким образом можно разрешить эту ситуацию?»

Вопрос. Назовите наиболее распространенные ошибки, которые допускают продавцы, кассиры при работе с конфликтными покупателями.

Ответ.

- > Оправдываться. Например, «Я не виноват, это поставщики», «Это не мы, это другая смена ...»

- > Проявлять безразличие, игнорировать конфликтного покупателя.

- > Не выслушав претензию покупателя, предлагать решение проблемы. Например, «Мы обменяем Ваш товар», «Мы вернем Вам деньги».

- > Спорить с конфликтным покупателем. Например, «Вы не правы», «Я, как продавец, лучше Вас знаю ...», «Вы сами виноваты ...»

4. Затем администратор предлагает участникам задавать свои вопросы по теме занятия. При этом обсуждение не должно отклоняться в другие области.

5. Администратор резюмирует и благодарит персонал за внимание и участие.

«Покупатели могут быть разными. Качественное обслуживание любого клиента является профессиональной обязанностью продавца, кассира.

При работе с конфликтным покупателем наша основная задача — быть спокойными, сохранять ровный тон, манеру общения и применять специальную технику обслуживания. Важно, чтобы сам продавец, кассир не втягивался в конфликт, а управлял им».

Планирование времени

- 1 мин на приветствие участников и сообщение темы занятия и формы его проведения.

- 10—12 мин на сообщение администратора по теме мини-лекции.

- 2 мин на обратную связь и вопросы администратора участникам.

- 3 мин администратор отвечает на вопросы слушателей.

- 1 мин на резюме администратора.

Раздаточные материалы

Листы А4 со схемой «Роль сознания и подсознания в поведении человека» (рис. 4).

Важно! Необходимо заранее подготовить бланки с заданиями, планшеты и ручки для всех участников.

Демонстрационные материалы

В данном тренинговом занятии не требуются.

101

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участники посттренингового занятия говорят, что покупатели «пошли» некультурные, конфликтные и продавец, кассир должен их «ставить на место».

Подсказка. Администратор может сказать, что главная профессиональная обязанность продавца, кассира — обслуживание покупателей, удовлетворение их потребностей. Это касается всех работников сферы оказания услуг — парикмахеров, портных, водителей и проч. Они должны принимать любых клиентов. И в их задачи не входит перевоспитание последних. Если же покупатель находится в состоянии алкогольного опьянения или хулиганит, то продавец, кассир должны обратиться в службу охраны магазина.

Трудность 2. Участники спрашивают, что делать, если покупатель начинает конфликтовать и продавец или кассир понимают, что это происходит по их собственной вине.

Подсказка. Администратор может сказать, что в любом случае стоит помнить о доброжелательности как главной идее обслуживания покупателей. Самое лучшее в этой ситуации — извиниться и признать свою неправоту.

Трудность 3. Участники говорят, что «все эти приемы работы с конфликтными покупателями — только теория, а на практике это невозможно».

Подсказка. Администратору важно спокойно выслушать это утверждение. Ответить следует примерно так: «Да, возможно, Вы и правы. Но тот продавец, кассир, который хочет быть здоровым и веселым, а не злым и нервным, должен уметь управлять конфликтом, используя любую возможность».

Трудность 4. Участники спрашивают администратора: «Неужели можно работать с покупателями без конфликтов?»

Подсказка 1. Администратор может ответить, например, так: «Да, разумеется, можно, если сознательно подходить к своей работе и ставить себе цель — быть профессиональным работником торговли». Подсказка 2. Работать без конфликтов можно, если понять, что они способствуют возникновению стрессового состояния и разрушительно влияют на здоровье человека.

Трудность 5. Участник спрашивает: «Что делать, если я стараюсь, работаю по

стандарту, стремлюсь быть доброжелательным, а покупатель мне хамит».

Подсказка. Администратору стоит напомнить о разделении ответственности. Сказать, что каждый человек может отвечать только за

102

себя. Продавец, кассир должен контролировать свое поведение и действия, а то, как ведет себя покупатель, пусть остается на его совести. «Поэтому давайте работать профессионально и быть готовыми к любой реакции со стороны клиента. Это ответственность покупателя — как он себя ведет».

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в особом журнале отмечает присутствовавших на пост-тренинговом занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?
5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно поcritиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

1. *Шнаппауф Рудольф А.* Практика продаж: Справочное пособие. М., 2000.
2. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей и широкого круга читателей. М., 1992.
3. *Ходаков А.И.* Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

103

Приложение

План **мини-лекции** «Как обслуживать конфликтных покупателей?»

1. Наши покупатели могут быть самыми разными.
2. Задача работника торгового зала — качественное обслуживание любого клиента.
3. Классификация конфликтных покупателей (3 большие группы).
4. Эмоции как основа любого конфликта.
5. Закономерности конфликтного поведения.
6. Объяснение схемы «Роль сознания и подсознания в поведении человека».
7. Техника работы с конфликтным покупателем.
8. Ошибки при работе с конфликтным покупателем.
9. Профессиональное обслуживание — это обслуживание без конфликтов.

Содержание мини-лекции «Как обслуживать к о н ф л и к т н ы х покупателей?»

Наши клиенты такие же люди, как и мы. Мы и сами часто бываем в их роли. Как продавцы, кассиры мы рассчитываем на доброжелательное отношение наших покупателей. И они ждут от нас того же. Получается, что персонал магазина и покупатели как будто смотрят в зеркало в надежде увидеть и получить желаемое друг от друга.

Мы знаем, что покупатели могут быть самыми разными: умными и глупыми,

воспитанными и хамами, старыми и молодыми, красивыми и не очень. Иными словами, они могут быть любыми. В задачу продавца, кассира не входит их воспитание. Она заключается в качественном обслуживании любого клиента.

Наши покупатели могут быть трудными с точки зрения их обслуживания. Будем их называть конфликтными.

Все многообразие конфликтных покупателей можно объединить в 3 большие группы.

1. Покупатель явно не прав, он затевает конфликт по причине своих личных проблем или плохого настроения. (Возможно, у него трудности в семье, на работе или его только что обидели в транспорте.)

2. Покупатель объективно прав и устраивает конфликт, имея для этого все основания. (Например, накануне он купил в нашем магазине несвежий товар.)

104

3. Покупатель прав частично, но он неадекватно реагирует на сложившуюся ситуацию. (Например, на стеллаже оказались перепутаны ценники на определенные виды продуктов. Истинная цена товара выяснилась только при оплате покупки у кассы. Вместо того чтобы принять извинения кассира, купить товар или отказаться от него, покупатель громко ругает магазин, называет персонал жуликами и проч.)

Во всех 3 ситуациях поведение покупателей характеризуется эмоциями и развитие конфликтов осуществляется по одной схеме.

У покупателя есть потребность что-то выяснить.

Возникает некая эмоция. Эмоция дает начало развития конфликта.

Таким образом, в ситуации конфликта поведением человека управляет не разум, а чувства, эмоции. При этом человек часто не осознает их. Таковы основные закономерности.



Рис. 4. Роль сознания и подсознания в поведении человека

105

Администратор раздает участникам посттренингового занятия заранее подготовленные листы А4 со схемой «Роль сознания и подсознания в поведении человека» (рис. 4) и дает к ней пояснения.

На этой модели показано, как осуществляется контроль за поведением людей.

Большая часть — 90 % — айсберга невидимы, так как находятся под водой. На данной схеме этой части соответствует подсознание человека, его чувства и эмоции. Надводная часть, таким образом, составляет лишь 10 %. В нашем случае — это сознание,

разум. По такой схеме происходит управление поведением человека, когда он находится в спокойном состоянии. В ситуации конфликта соотношение 10/90 изменяется. Когда про кого-то говорят, что его «захлестнули эмоции», то имеют в виду, что его поведение управляется ими на все 100 %. То есть айсберг полностью погружается под воду.

Именно по этой причине создана особая техника работы с конфликтным покупателем, поведение которого на 100 % управляется эмоциями.

Техники работы с конфликтным покупателем

Прием 1. «Выпускание пара». Дать конфликтному покупателю высказать все, что он считает нужным. При этом внимательно слушать его, не перебивая и показывая, что вы его слышите.

Прием 2. Назвать эмоцию. Например, сказать: «Я вижу Ваше волнение», «Я понимаю Ваше недовольство», «Я понимаю Ваше раздражение».

Прием 3. Задать открытый вопрос: «Что Вас волнует?», «Чем я могу Вам помочь?», «Каким образом можно разрешить эту ситуацию?»

Действуя таким образом, мы управляем конфликтом, а не конфликт управляет нами. В этом случае продавец, кассир сохраняет ясное мышление, владеет собой, не втягиваясь в конфликт.

Часто конструктивное устранение конфликта улучшает отношения покупателя и продавца, кассира; формирует приверженность клиента к компании. И напротив, неразрешенный конфликт отталкивает покупателя от данного магазина. Важно помнить, что покупатели часто недовольны именно потому, что персонал торгового зала не уделяет им достаточно внимания.

При этом известно, что 1 недовольный клиент оповестит о некачественном обслуживании примерно 17 потенциальных покупателей.

Как чувствует себя продавец, кассир после общения с конфликтным покупателем? Как правило, не очень хорошо. Обычно это стрессовое состояние, вредное для здоровья человека.

Об управлении стрессом мы поговорим на одном из будущих занятий. А сейчас нам важно запомнить: *профессиональное обслуживание -то обслуживание без конфликтов.*

Если же конфликта не избежать, то необходимо применять специальную технику работы, 3 приема которой мы сегодня обсудили. Используя эту технику, мы - работники торгового зала - сможем чувствовать себя увереннее, беречь себя на рабочем месте, сохранять добрые отношения с покупателями.

Посттренинговое занятие 8

Мини-лекция «Как управлять своими эмоциями?»

Цели

1. **Подчеркнут**^ что в основе доброжелательного отношения к покупателям лежит осознанное управление своими эмоциями.

2. Указать на необходимость саморегуляции в процессе обслуживания покупателей.

3. Привлечь внимание участников занятия к разрушительному влиянию стресса на здоровье.

4. Объяснить необходимость психогигиены для успешной работы в сфере обслуживания.

5. Научить настраивать себя на работу.

6. Актуализировать знания, умения, навыки в области управления своими эмоциями, полученные на тренинге «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Методика проведения мини-лекции

1. Администратор заранее готовится к мини-лекции: знакомится с планом и содержанием данного посттренингового занятия, с целью овладеть информацией и донести ее до слушателей.

2. Во время проведения мини-лекции администратор может пользоваться планом,

предложенным в методическом пособии или своим конспектом, составленным на его основе. Целесообразно пересказывать основные идеи, а не читать конспект.

108

3. После изложения основного содержания мини-лекции администратор задает вопросы участникам, чтобы получить обратную связь о понимании материала.

Вопросы.

- Кто хочет рассказать о приемах саморегуляции, которые он использует? А о том, как он управляет своими эмоциями?
- Кто-нибудь из вас задумывался о том, что надо управлять своими эмоциями, но до сих пор так и не взялся за это? По какой причине?
- Пожалуйста, сейчас молча, каждый про себя ответьте на вопрос: «Когда лично я намерен начать управление своими эмоциями?»

4. Затем администратор предлагает участникам задавать свои вопросы по теме занятия. При этом обсуждение не должно отклоняться в другие области.

5. Администратор резюмирует и благодарит персонал за внимание и участие: «Известно много методов саморегуляции. На тренинге "Эффективное обслуживание покупателей" подробно разбирались и прорабатывались различные приемы. Нужно только захотеть заниматься своим внутренним миром и выбрать то, что подходит именно вам.

Какой бы метод управления своими эмоциями вы ни предпочли, главное — постоянно, а не от случая к случаю, использовать его для гармонизации своего состояния. Только так можно избежать стресса на работе и поддерживать свое здоровье».

Планирование времени

- 1 мин на приветствие участников и сообщение темы занятия и формы его проведения.
- **10-12** мин на сообщение администратора по теме мини-лекции.
- 2 мин на обратную связь и вопросы участникам.
- 3 мин администратор отвечает на вопросы слушателей.
- 1 мин на резюме администратора.

Раздаточные материалы

Если администратор считает нужным, то он заранее ксерокопирует для всех слушателей приведенную в приложении сказку «Маленькие человечки из Мимозово». В конце занятия администратор раздает копии каждому для прочтения дома.

109

Демонстрационные материалы

В данном посттренинговом занятии не требуются.

Возможные трудности и подсказки по их преодолению

Трудность 1. Участники посттренингового занятия говорят, что управлять своими эмоциями очень сложно, ведь работа продавца, кассира — нервная, тяжелая.

Подсказка 1. Администратору важно спокойно выслушать это мнение и согласиться с ним. Ответить можно следующим образом: «Да, работать с людьми не легко, но интересно. Каждый сам должен выбрать, что для него важнее — управлять своими эмоциями и противостоять стрессу или же принести ему в жертву свое здоровье и душевное благополучие».

Подсказка 2. В случае если подсказка 1 не помогает, можно упомянуть, что у каждого из нас всегда есть выбор — где, когда, с кем и сколько работать. Если человек чувствует, что с людьми, например, с покупателями, дается ему слишком тяжело, то можно попробовать себя в какой-либо другой сфере деятельности.

Трудность 2. Участники подвергают сомнению методы управления своими эмоциями, которые предлагает администратор.

Подсказка. Администратор может сказать, что отрицать что-либо очень легко. Мудрый же человек сначала попробует, потренируется, а затем решит, стоит ли применять те или иные методы саморегуляции или нет. Возможно, на основе уже

известных подходов, человек подберет для себя то, что помогает именно ему, что-то индивидуальное.

Трудность 3. Участник говорит фразу типа: «А что мне делать, я такая (такой) нервная (нервный), за все постоянно переживаю?»

Подсказка. Администратор может ответить так: «Если тебе нравится постоянно находиться в состоянии стресса, то продолжай в том же духе. Если ты хочешь быть здоровым и веселым человеком, то подумай, зачем тебе постоянно нервничать и переживать. Возможно, есть и другой способ разрешать проблемы?»

Схема анализа занятия

Анализ каждого посттренингового занятия администратор осуществляет с целью совершенствования навыков проведения подобных мероприятий и развития умений в области управления персоналом.

110

По окончании каждого занятия администратор подводит итоги. Для этого он в особом журнале отмечает присутствовавших на посттренинговом занятии участников, указывает, кто был особенно активен, внимателен, а кто демонстрировал безразличие, сопротивление.

Себе администратор задает такие вопросы:

1. Что у меня, как у ведущего посттренинговое занятие, получилось хорошо? Чем я доволен в своем поведении на занятии?
2. Что в следующий раз можно улучшить?
3. О чем мне необходимо проконсультироваться в Службе персонала, у тренера-консультанта, у начальника смены, у директора магазина?
4. Кого из моих коллег и руководителей и о чем я должен проинформировать по итогам посттренингового занятия?
5. С кем из подчиненных нужно поработать индивидуально (похвалить, конструктивно покритиковать, объяснить что-либо)? Когда и как я это сделаю?

Дополнительная литература

1. *ЛэйкД.* Как преодолеть стресс. СПб., 2000.
2. *Барышева А. В.* Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. М., 2000.
3. *Шнаппауф Рудольф А.* Практика продаж: Справочное пособие. М., 2000.

Справочные материалы

Рабочая тетрадь участника тренинга «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале».

Приложение

План мини-лекции «Как управлять своими эмоциям и?»

1. Определение стресса.
2. Изменения в организме, к которым приводит стресс.
3. Стресс — это наша внутренняя реакция.
4. Внутренний настрой как часть психогигиены.
5. Самое важное для внутреннего настроения.
6. Метод визуализации.
7. Резюме администратора.

111

Содержание м и н и - л е к ц и и «Как управлять сво-и м и эмоциям и?»

Работа в сфере обслуживания требует больших эмоциональных затрат. Продавцы, кассиры, администраторы часто испытывают стресс.

Стресс — это особая реакция организма на раздражители, поступающие из внешней среды. Они могут быть физическими, например, высокая или низкая температура воздуха, или психологическими — критика в наш адрес или чей-то «косой» взгляд.

Стресс является неотъемлемой частью нашей жизни, потому что нам постоянно

приходится сталкиваться с какими-то проблемами. Одни из них расстраивают нас больше, другие меньше. Все зависит от жизненного опыта, особенностей личности, конкретных обстоятельств.

В стрессовой ситуации происходит стимуляция всех систем организма. Как только мозг воспринял сигнал об опасности, начинается выработка так называемых гормонов стресса — адреналина и кортизола. Нервная система без всяких сознательных усилий с нашей стороны рассылает по всему телу сигналы о необходимости подготовиться к действиям в чрезвычайной ситуации. В результате происходящих в организме химических преобразований резко повышается уровень энергии, мы чувствуем возбуждение и напряжение.

Под воздействием стресса в нашем организме происходят следующие изменения.

Усиливается потоотделение, повышается свертываемость крови, учащается дыхание, увеличивается содержание сахара в крови, напрягаются мышцы, пересыхает во рту, повышается кровяное давление и проч.

Одними из самых главных проблем стресса являются возникновение тревоги и непроизвольная активация нервной системы.

Стресс приводит к появлению следующих нарушений в организме:

- головокружение,
- головная боль,
- расстройство желудочно-кишечного тракта,
- сексуальные проблемы,
- снижение иммунитета,
- нарушение сердечного ритма,
- слабость,
- усталость и прочее.

Важно понять, что стресс не приходит к нам извне! Стресс — это наша реакция на факторы внешней среды. Вы наверняка замечали, что разные люди по-разному реагируют на одинаковые события. Напри-

112

мер, начальник покритиковал 3 своих подчиненных. Один из них покраснел и заплакал. Другой невозмутимо промолчал. Третий принялся спорить, кричать, браниться. Раздражающий фактор был один — критика. Но 3 разных людей продемонстрировали 3 разные реакции. Важно не то, каковы ваши покупатели, руководители, коллеги, а то, как вы к ним относитесь!

Кто в большей степени подвергает опасности свое здоровье и душевное благополучие? Нытик или жизнелюб? Разумеется, оптимисту живется легче, его психологический настрой в большей мере способствует сохранению здоровья. Действительно, каждый может подтвердить, что общее отношение к жизни влияет на характер и душевное равновесие.

Внутренний настрой чрезвычайно важен. Врачи и биохимики научно доказали его воздействие на физическое состояние, на выработку в организме гормонов и ферментов, а значит, на здоровье в целом.

Отрицательные мысли (страхи, сомнения, тревоги, неверие в себя) вызывают душевное смятение, гнетущие чувства, способствуют выработке гормонов стресса. Это влечет за собой недомогание, напряжение. Положительные мысли способствуют выработке в головном мозге эндорфинов — гормонов радости, они вызывают улучшение настроения, прилив сил, оживляют тело, ум, душу.

В наших силах управлять своими реакциями, управлять собой, а значит и стрессом!

Есть такое понятие - гигиена тела, наряду с которой существует и *психогигиена*. Если вы только один раз в году чистите зубы, ничто не спасет вас от неминуемого кариеса. Если вы чистите зубы после каждого приема пищи, это страшное заболевание вам не грозит.

Если вы только однажды утром настроитесь на предстоящий замечательный день, спустя месяц это не уберезет вас от разочарований и неприятностей. Если же вы будете регулярно, каждое утро настраивать себя на положительные события, это будет надежным залогом ровного душевного состояния и успешных действий.

Важно постоянно настраивать себя на предстоящий рабочий день, «подпитывать» себя положительными мыслями и ожиданиями!

Известен феномен «самореализующиеся пророчества». То, во что человек верит, происходит с большей вероятностью. Если вы встречаете своих покупателей дружелюбно, думаете о них как о приятных знакомых, посылаете им позитивные сигналы, то, скорее всего, вы получите от них такую же реакцию, ведь человеческие отношения можно сравнить с зеркалом. Если же вы думаете, что покупатели приходят портить вам настроение, то, скорее всего, так и произойдет.

113

Самое важное для внутреннего настроя:

- С интересом наблюдайте за окружающими вас людьми, не давая им никакой оценки. Попытайтесь их понять!
- Всегда в любом человеке стремитесь обнаружить достоинства и способности.
- Препятствия и критические замечания воспринимайте как шансы расширить и углубить свои профессиональные знания и обогатить жизненный опыт. Превратите трудности в благоприятные возможности!
- Каждое утро после пробуждения настраивайте себя на замечательный день. Эту психогигиеническую процедуру повторяйте в течение дня столько раз, сколько потребуется.

Необходимо помнить следующее.

- В состоянии душевного равновесия вы за короткое время сделаете больше, чем за длительное время в раздраженном или расстроенном состоянии!
- Стресс не приходит извне, он является эмоциональной внутренней реакцией на внешнее раздражение.
- Как аукнется, так и откликнется. Как вы относитесь к покупателям, так и они воспринимают вас.
- Ваше мышление определяет ваши чувства, ваши чувства определяют ваши действия, ваши действия вызывают реакцию окружающих.
- Ваш внутренний настрой влияет на ваше поведение, и вы в сотнях сигналов с предельной откровенностью сообщаете о нем своим покупателям, руководителям, коллегам.
- Улыбка повышает жизненную энергию как вашу, так и вашего покупателя, руководителя, коллеги.
- Проявляя внимание к людям, вы сохраняете и свое, и их здоровье, добиваетесь их расположения к себе и, в конечном счете, способствуете достижению успеха.

Сейчас мы говорили о том, как в целом настроить себя на работу. Но полностью исключить вероятность возникновения конфликтов все же нельзя. Что делать в этом случае? Как справиться с собственным раздражением и стрессом?

Существует метод, основанный на использовании своего воображения, для работы с накопившимися отрицательными эмоциями — это *метод визуализации*. Он сводится к тому, чтобы представить себя самого делающим нечто, чего в реальности сделать нельзя. Возможны несколько вариантов визуализации. Важно выбрать то, что подходит именно вам.

114

1. *Избавление от раздражения с помощью «заземления».* В этом случае можно представить агрессивные импульсы, исходящие от покупателя, в виде мощного пучка отрицательной энергии, проходящего сначала через вас, а потом уходящего в землю.

Важно почувствовать, что луч унес с собой все негативные переживания, от которых вы хотели избавиться.

2. *Избавление от раздражения с помощью дыхания.* Здесь визуализацию и дыхание используют вместе. В процессе выдоха многие мышцы расслабляются. Лишая, таким образом, наше раздражение физиологической основы, мы способствуем тому, чтобы оно исчезло вовсе. Встаньте в удобную для вас позу, ощутите свое дыхание. Сделайте носом медленный глубокий вдох. Представьте себе, что в процессе вдоха все напряжение и раздражение, скопившееся в организме, поднимается вверх к ротовой полости. После того, как вы вдохнули полной грудью, резко выдохните и представьте себе, что с выдохом уходят раздражение, обида, горечь. Сделайте это упражнение несколько раз, пока не почувствуете, что действительно выплеснули негативные эмоции.

3. *Защита от трудных покупателей в общении с ними.* Некоторые покупатели как будто заряжены чем-то отрицательным. Если вам приходится постоянно общаться с ними, то необходима какая-то защита. Эта защита поможет вам оставаться спокойными и не поддаваться на те выпады, которые предпринимает трудный клиент. Представьте себе, что в вашем распоряжении есть волшебный щит, экран, кокон, цилиндр, делающий ваше душевное состояние недостижимым для агрессора. Найдя удачный образ, делающий вас неуязвимым, Вы можете постоянно использовать его для самозащиты.

Маленькие человечки из Мимозово (по мотивам старинной ирландской сказки)

В давние-давние времена существовали на земле маленькие человечки. Большая их часть жила в деревушке Мимозово, и называли они себя мимозовцами. Это был веселый и добродушный народец. Лица их всегда были озарены широкими улыбками, с каждым встречным они приветливо здоровались. Больше всего на свете они любили дарить друг другу мягкие пушистые шарики. У каждого мимозовца на плече висела торбочка, набитая такими комочками. Как же это приятно — одарить кого-нибудь пушистым шариком и произнести при этом: «Какой ты замечательный!» Ведь это все равно что сказать: «Ты мне нравишься!» А какое удовольствие получить такой подарок. Когда тебе преподносят комочек, ты берешь его, чувствуешь, какой он пушистый, теплый, прижимаешь его к щеке, а затем бережно кладешь в свою торбочку, где лежит множе-

115

ство других таких же комочков, и тебя охватывает удивительное чувство. Ты понимаешь, что пушистый шарик — знак того, что тебя уважают и ценят; когда кто-нибудь дарит его тебе, сразу же хочется тоже сделать что-нибудь хорошее.

Маленькие человечки из Мимозово охотно дарили и получали в подарок мягкие пушистые шарики. Их жизнь была радостной и счастливой. А за деревней Мимозово в холодной мрачной пещере обитал огромный зеленый кобальд. Иногда он чувствовал себя очень одиноким, ему, в общем-то, такая жизнь не нравилась. Он ни с кем не мог поладить, и обмениваться мягкими пушистыми шариками считал большой глупостью.

Однажды вечером кобальд отправился в деревню и встретил маленького добросердечного мимозовца. Тот, широко улыбаясь, обратился к кобальду: «Какой сегодня чудесный день, не правда ли? Возьми этот маленький пушистый шарик. Он необыкновенный. Я специально хранил его для тебя, потому что мы так редко встречаемся». Кобальд оглянулся, чтобы убедиться, что никто не может его услышать, а потом зашептал маленькому человечку на ухо: «Послушай! Разве ты не знаешь, что когда-нибудь у тебя закончатся все шарики, если ты будешь раздавать их каждому встречному?»

Человечек вытаращил глаза от удивления и страха. А кобальд тем временем заглянул в его торбочку и добавил: «Сейчас у тебя осталось только 217 шариков. Разве можно быть таким расточительным! Будь поаккуратнее и не раздаривай их направо и налево!» С этими словами кобальд потопал прочь на своих огромных зеленых ногах, покинув пришедшего в полное замешательство человечка, улыбка на лице которого давно потухла.

Прошло совсем немного времени, и на улице появился еще один мимозовец. Он подошел к стоявшему в растерянности другу, с которым они обменялись уже множеством пушистых шариков. Он весело поздоровался с ним, протянул ему мягкий комочек и с изумлением увидел, что его приятель смотрит на него холодно и отчужденно. В ответ на подарок тот ледяным тоном посоветовал земляку обратить внимание на все уменьшающееся количество пушистых шариков и пошел прочь.

И в тот же самый вечер мимозовец, получивший от своего друга совет экономно обращаться с запасами комочков, начал говорить каждому встречному: «Мне очень жаль, но у меня нет для тебя мягкого пушистого шарика. Я должен следить за тем, чтобы они у меня не закончились».

На следующий день это новое поветрие охватило всех жителей деревеньки. Все стали беречь свои пушистые шарики. Хотя кое-кто все еще продолжал дарить их окружающим, но делал это очень-очень осмотрительно. «Не следует раздавать шарики всем подряд, нужно дарить их лишь избранным!» — говорили теперь мимозовцы.

Маленькие человечки стали подозрительно относиться друг к другу. Теперь по ночам они прятали свои торбочки с пушистыми шариками под кроватями. Между ними все чаще стали вспыхивать ссоры. Они выясняли, у кого скопилось больше комочков, и мало-помалу стали обменивать их на вещи вместо того, чтобы просто дарить.

116

Наконец, бургомистр Мимозово постановил, что количество пушистых шариков должно быть ограничено, и официально объявил их средством обмена. Все чаще маленькие человечки спорили, доказывая, сколько шариков должен стоить ужин или ночлег. Случались даже кражи комочков. Если прежде мимозовцы очень любили вечерние прогулки, во время которых, встретившись со знакомыми, обменивались мягкими пушистыми шариками, то теперь по вечерам они боялись и нос высунуть из дома.

Но самое скверное было то, что у мимозовцев вдруг стало плохо со здоровьем. Многие жаловались на боли в спине. Постепенно все большее количество мимозовцев поражала ужасная болезнь — размягчение позвоночника. Многие ходили согнувшись, при тяжелом течении болезни человечки сгибались до земли. Свои торбочки с мягкими пушистыми шариками им приходилось волочить по ней. Жители Мимозово пришли к выводу, что причиной болезни было постоянное ношение громоздких тяжелых торбочек. Стали поговаривать, что лучше бы их оставлять дома. Через короткое время уже ни один мимозовец не носил с собой торбочку с шариками.

Кобольд поначалу потирал руки от радости, что его ложь дала такие замечательные результаты. Он хотел узнать, стали ли маленькие человечки такими же эгоистичными, как и он сам. Его вполне удовлетворяло положение дел в деревушке. Когда он пришел туда, никто не поздоровался с ним, не одарил его радостной улыбкой и не предложил ему мягкий пушистый шарик... Вместо этого человечки встретили его с подозрением, как они теперь всегда встречали друг друга. Кобольду это понравилось. Его радовало, что жители деревушки наконец-то стали воспринимать жизнь трезво, а не сквозь розовые очки, как раньше. «Надо смотреть действительности в глаза! Мир именно таков!» — любил повторять кобольд.

Однако со временем в этой деревне произошли еще более печальные события. То ли из-за размягчения позвоночника, то ли потому, что им никто больше не дарил мягких пушистых шариков, некоторые маленькие человечки стали умирать. Счастье окончательно покинуло Мимозово, и ее жители были глубоко опечалены.

Когда об этом узнал кобольд, он сказал: «Я ведь только хотел показать им, каков мир в действительности, Я совсем не хотел, чтобы они умирали!» Он долго думал, что же можно теперь предпринять, и наконец сочинил такой план. Когда-то давно в своей пещере кобольд обнаружил скрытый рудник, где было множество холодных колючих камней. Долгие годы он потратил на то, чтобы выкопать из рудника эти камни. Ему нравилось

прикасаться к ним, они были такими ледяными, с такими острыми краями. И теперь кобольд решил раздать эти камни мимозовцам.

Он наполнил холодными колючими камнями сотни мешков и перетащил их в деревню. Когда маленькие человечки увидели мешки с камнями, они обрадовались и с радостью разобрали их. Ведь теперь у них наконец было то, что они снова могли дарить друг другу.

Правда, было не особенно приятно отдавать холодные колючие камни вместо мягких пушистых шариков. Человечек, которому подарили острый холодный

117

камень, испытывал своеобразные чувства. Конечно, было приятно получить хоть что-нибудь, но теперь у жителей деревеньки были постоянно исколоты и поцарапаны руки.

Однажды маленький мальчик-мимозовец спросил своего дедушку-мимозовца, почему люди дарят друг другу такие холодные камни с острыми краями, которые только ранят руки. И тогда дедушка рассказал внуку всю эту историю. На следующую ночь мальчику приснилась фея, которая произнесла: «Начни снова дарить всем встречным мягкие пушистые шарики, чтобы к мимозовцам снова вернулись радость и доброта. Верь в себя и не слушай ничьих советов и предостережений!»

Так постепенно некоторые маленькие человечки снова стали преподносить друг другу мягкие пушистые шарики, и каждый раз, когда это происходило, и одариваемый, и даритель были очень счастливы. Однако дарение комочков не превратилось в общую традицию, потому что мимозовцы стали недоверчивыми. Только немногие поняли, что количество мягких пушистых шариков неисчерпаемо, и что они нисколько не обеднеют, если будут постоянно дарить их окружающим. И еще они заметили такую особенность: у тех, кто отдавал и получал в подарок мягкие пушистые шарики, меньше болела спина и через какое-то время хворь совсем отпускала их! Однако у большинства мимозовцев подозрительность так сильно вошла в плоть и кровь, что по-прежнему сковывала их физические движения и душевные порывы. Это было ясно из реплик, которыми они обменивались:

«Мягкие пушистые шарики? Что бы это могло означать?»

«Я никак не могу понять, как другие воспринимают подаренные мной пушистые шарики?»

«Я подарил одному мягкий пушистый шарик, а взамен получил острый холодный камень. Такую глупость я уже больше не совершу». «Я дам тебе один шарик, если и от тебя получу такой же». «Я бы, конечно, дал своему сыну мягкий пушистый шарик, но он не заслужил такого подарка».

«Как хочется узнать, много ли мягких пушистых шариков хранится у дедушки в банке?»

Возможно, каждый мимозовец охотно вернулся бы в те времена, когда дарение мягких пушистых шариков было доброй традицией. Кое-кто мечтает, как было бы замечательно, если бы...

Но все-таки что-то постоянно удерживает их от возврата к прошлому. Возможно, мысль о том, «каков этот мир в действительности...», и о том «что подумают окружающие, если я вдруг снова начну...»

Прошу Вас, дарите как можно большему числу людей мягкие пушистые шарики...

Заключение

Развитие компании в целом и поддержание эффективного стиля обслуживания клиентов в частности, безусловно, задачи нелегкие.

В то же время у сегодняшних тренеров, менеджеров по персоналу, директоров учебных центров достаточно помощников. Это и данные науки управления, и специальная литература, и Интернет, и профессиональные сообщества.

Если вы, уважаемый читатель, к числу своих помощников отнесете и эту книгу, мы

будем рады.

Желаем вам на пути к своим Клиентам новых оригинальных идей, интересных находок, впечатляющих открытий. И пусть клиент в вашей компании является Повелителем!

Мы будем благодарны любым замечаниям и пожеланиям. Ждем ваших писем. Наш адрес posttraining@yandex.ru

Вера Кобзева,

Галина Баранова

Москва, 24 октября 2002 г.

119

Приложение I

Внутрифирменный документ «Стандарт обслуживания покупателей»

(ф р а г м е н т)

Стандарт обслуживания покупателей в сети универсамов «Магнолия» Компании «Ти К Продукты»

(Обязателен к выполнению каждым работником при обслуживании каждого покупателя)

Встречать и провожать каждого покупателя

как дорогого гостя и себя дома.

Доброжелательность, уважение и внимание

к каждому покупателю во взгляде, улыбке, жесте,

голосе.....вот залог нашей успешной работы!

О б щ и е п о л о ж е н и я:

1. Находясь в торговом зале и за прилавком, нельзя вести частные разговоры, не связанные с продажей товаров, принимать пищу, употреблять жевательную резинку, читать.

2. Если покупатель обращается за справкой о товарах, продаваемых в других секциях, или с другими вопросами, касающимися работы магазина, продавец должен дать справку или пригласить администратора торгового зала. Справки, которые даются покупателю, должны быть исчерпывающими и правильными.

3. При отсутствии товара, необходимого покупателю, предложите ему равноценный, заменяющий товар.

4. Необходимо быть одинаково внимательным ко всем покупателям, независимо от стоимости приобретаемой покупки, длительности выбора товара, внешности и возраста покупателя.

5. Продавец должен иметь записную книжку и отмечать в ней случаи неудовлетворенности оспроса на различные товары, содержание этих записей регулярно сообщать администратору, заведующему секцией, заместителю директора магазина по торговле (начальнику смены).

6. При осуществлении выкладки товаров необходимо постоянно следить за тем, чтобы тележки с товаром не загромождали проходы между торговым оборудованием и обеспечивали свободный доступ покупателя к товарам.

120

7. Продавец должен повышать свою деловую квалификацию, постоянно изучать и совершенствовать способы обслуживания покупателей, вносить предложения администрации магазина по повышению качества работы и обслуживания покупателей. Обязательным требованием к работникам торгового зала является посещение внутрифирменного тренинга «Эффективное обслуживание покупателей».

8. Контролер-кассир не может оставить свое рабочее место не закончив обслуживание очередного покупателя, а также не дожидаясь замены. По окончании рабочего времени необходимо в вежливой форме предупредить покупателей о закрытии кассы и попросить очередного покупателя, чтобы за ним не занимали очередь. Уходя из-за

кассы на *короткое* время (например, для выяснения вопросов, связанных с маркировкой товара), необходимо предупредить об этом покупателей и *извиниться* за отсутствие.

9. Любой работник торгового зала в случае возникновения конфликтной ситуации обязан пригласить администратора или заместителя директора магазина по торговле (начальника смены) для разрешения спора.

10. Продажа товаров работникам данного магазина осуществляется в соответствии с установленным порядком.

11. Не допускается выходить на крыльцо и в тамбур магазина для ведения личных бесед и курения.

12. Согласно санитарным правилам категорически запрещается появление в рабочей одежде вне пределов предприятия.

Д о л ж и о с т ь: *продавец за прилавком*

{. Постоянно визуально контролирует обслуживаемую территорию, чтобы в случае необходимости *немедленно* прийти на помощь покупателю

2. Следит глазами за действиями покупателя

3. Если покупатель открыт к общению, то продавец смотрит на клиента и говорит:

— «Доброе утро!»

— «Добрый день!»

— «Добрый вечер!»

— «Здравствуйте!»

4. Говорит доброжелательно, глядя в лицо покупателю:

— «Чем Вам помочь?»

— «Что Вам показать?»

«Какой товар Вам предложить?»

— о Какой товар Вас интересует?»

121

5. Если покупатель сомневается или нуждается в консультации, то продавец грамотно выясняет потребность с помощью вопросов. *Предлагает товар под потребность покупателя*, не навязывая свое мнение

6. Показывает товар клиенту

7. Объясняет свойства товара

8. Все аргументы по товару продавец *говорит на языке пользы*

9. После продажи основного товара *предлагает допродажу*

10. Если покупатель готов к покупке, то продавец отвешивает товар, упаковывает и подает покупателю со словами:

— «Пожалуйста, *Ваша* покупка!»

— «Пожалуйста, *Ваш* товар!» (называя приобретаемый покупателем товар)

11. Говорит: «Спасибо за покупку!», «Спасибо Вам за покупку!»

12. В предпраздничные и праздничные дни говорит:

— «С наступающим *Вас* праздником!»

— «С наступающим *Ваш*»

— «С праздником *Ваш*»

— «Поздравляем *Вас* с праздником!»

и при этом доброжелательно смотрит покупателю в лицо

13. При обслуживании покупателей продавец сохраняет внутренний настрой:

— «Я рад *Вас* видеть. Я готов *Вам* помочь. В нашем магазине есть много такого, чему *Вы* будете рады, и я готов *Вам* это показать и предложить купить»

При спаде клиентской активности

14. Занимается выкладкой товара на витрину, следит за санитарным состоянием отдела и при этом постоянно визуально контролирует обслуживаемую территорию, чтобы в случае необходимости *немедленно* прийти на помощь покупателю.

Приложение II

Обращение к ведущим посттренинговых занятий

Уважаемые коллеги!

Интерес к проблеме повышения качества обслуживания покупателей, активному использованию этого ресурса, как одного из важнейших конкурентных преимуществ, возник в компании более года назад. Первый шаг был сделан на этапе введения «Стандарта обслуживания покупателей в сети универсамов «Магнолия» и создания системы обучения персонала торгового зала. В тренинге «Эффективное обслуживание покупателей» приняли участие свыше 230 сотрудников компании. Параллельно было организовано обучение для 50 менеджеров — руководителей персонала торгового зала.

Сегодня нам предстоит сделать следующий шаг в этом направлении.

С учетом опыта лучших компаний отрасли, запросов и предложений руководителей и менеджеров нашей организации мы изменили содержание внутрифирменной программы «Эффективное обслуживание покупателей», составными частями которой являются тренинги и посттренинговые занятия. Программа решает две группы задач. *Внутренние задачи:*

- программа дает ясное представление об эффективном обслуживании в сети универсамов «Магнолия»;
- констатирует допустимые и недопустимые действия персонала торгового зала при выполнении профессиональных обязанностей;
- облегчает поддержание трудовой дисциплины.

Внешняя задача:

- следуя эффективному, качественному обслуживанию покупателей, наша компания создает себе позитивный имидж и, следовательно, завоевывает к себе доверие со стороны клиентов.

Перед Вами методическое пособие, написанное для тех, кто стремится создавать устойчивые, работоспособные, творческие группы и коллективы сотрудников, нацеленные на решение стоящих перед компанией задач. Содержание восьми посттренинговых занятий опирается на опыт наших лучших универсамов и дополнено примерами, взятыми из практики работы нашей торговой сети. Занятия разработаны

123

для закрепления тренингового эффекта у сотрудников, которые участвовали в упомянутом тренинге, и адаптации новичков, которым еще только предстоит учиться.

Задумывая руководство для администраторов, которое Вы держите в руках, мы хотели:

- помочь администратору проводить посттренинговые занятия с персоналом торгового зала;
- сократить время на подготовку администратора к проведению занятия;
- подсказать администратору, как быть более эффективным при проведении занятия;
- рассмотреть тонкости и нюансы, которые могут возникнуть при проведении занятия;
- совершенствовать знания, умения, навыки администратора торгового зала в области управления персоналом.

Создание этого своеобразного внутрифирменного учебника по обслуживанию было бы невозможно без активной поддержки самих администраторов, а также руководителей магазинов и компании. Выражаем глубокую признательность всем, кто поддержал нас в реализации этого проекта.

Руководство компании и служба персонала желают вам успеха в проведении посттренинговых занятий и надеются, что *наша общая цель — эффективное обслуживание покупателей и успешные продажи* — будет достигнута.

Мы готовы оказать Вам помощь и поддержку. С любыми вопросами, идеями, предложениями мы всегда ждем Вас в службе персонала компании.

Директор по персоналу ЗАО «Ти К Продукты»

Галина Викторовна Баранова,

Тренер-консультант ЗАО «Ти К Продукты»

Вера Валентиновна Кобзева

Литература

Алешина И. В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов.

М.: Фаир-Пресс, 1999.

Барышева А. В. Как продать слона, или 51 прием заключения сделки.

М, 2000.

Валеев Д. Х., Васькевич В. П., Чельшев М. Ю. Комментарий к Закону РФ «О защите прав потребителей» М.: Юрайт, 2002.

Ведомости от 25.09.2002.

Витрина, 2000, № 5.

Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Фаир-Пресс, 2002.

ГОСТ Р 51303—99. Торговля. Термины и определения. М.: Госстандарт России, 1999.

ГОСТ Р 51304—99. Услуги розничной торговли. М: Госстандарт России, 1999.

ГОСТ Р 51305—99. Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу. М.: Госстандарт России, 1999.

Емельянов Е. Я., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998.

Коллинз Дж. От хорошего к великому. — Стокгольмская школа экономики в СПб., 2001.

Коммерсант от 20.09.2002.

Компания от 20.12.1999.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей и широкого круга читателей.

М., 1992.

Леей М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли. СПб.: Питер, 2001.

Леш Д. Как преодолеть стресс. СПб., 2000.

Неулыбчивым вход воспрещен//Вы и Ваш магазин, 2001, № 2. С. 45-47.

Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Стокгольмская школа экономики в СПб, 2000. С. 10.

Иерсонал-Микс, 2001, № 4(5)

Психогимнастика в тренинге/Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, Институт тренинга, 2001.

Психологический анализ профессии продавца (гастронома и мануфактуриста)/Под ред. И. Г. Гельмана, Д. В. Рабиновича, И. Н. Шпильрейна, **Ю. Э. Ювина**. М.: Издание Мосгуботдела профсоюзов совторгслужащих, 1926.

125

Ребрик С. Б. Тренинг профессиональных продаж. М: ЭКСМО-Пресс, 2002.

Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. М.: Издательство Жигульского, 2001.

Роцин А. Легко ли быть продавцом//Кадровый Вестник, 1999, № 5.

Славянская А. Пятая часть успеха//Вы и Ваш магазин, 2001, № 4.

Стивене Н. Дж. при участии Б. Адамса. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя. М.: Фаир-Пресс, 1999.

Тейлор Д. В. Тени Wal-Mart: Учебник по конкурентной борьбе независимого розничного предприятия с сетевым гигантом. М.: Издательство Жигульского, 2002.

Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем. СПб.: Питер, 2002.

Федцов В. Г. Культура сервиса: Учебно-практическое пособие. М., 2000.

Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. СПб: Питер, 2002.

Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. М: ЗАО «Олимп — Бизнес», 1999.

Ходаков А. И. Психология успешных продаж. СПб: Питер, 2001.

Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском провести ее. М., 1996.

Шнаппауф Рудольф А. Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте. М.: АО «Интерэксперт», 2000.

Parsons F. Choosing vocation. London, 1909.

Галина Викторовна Баранова Вера Валентиновна Кобзева

Посттренинговое сопровождение персонала.

Тренинг закончен... Что дальше?

Главный редактор *И. Авидон*

Зав. редакцией *Т. Тулупьева*

Художественный редактор *П. Борозенец*

Литературный редактор *М. Субарева*

Технический редактор *М. Лебедева*

Генеральный директор *Л. Янковский*

Лицензия ЛП № 00364 от 29.12.99.Г. Подписано в печать 08.01.2003 Формат 60х90^{1/16}- Бумага офсетная. Печать офсетная. Тираж 4000 экз. Заказ № / 3. ??.

ООО Издательство «Речь»

199004, Санкт-Петербург, В.О., 3-я линия, 6 (лит. «А»), тел. (812) 323-76-70, 323-90-63. rech@mail.lanck.net, www.rech.spb.ru

Отпечатано с ютовых диапозитивов

в ООО "Северо-Западный печатный двор"

г. Га i чина. уд. Солодухина. 2

РЕЧЬ

ИЗДАТЕЛЬСТВО

ИЗДАТЕЛЬСТВО «РЕЧЬ»

представляет вашему вниманию

книги по психологии

Нас читают многие: и профессиональные психологи, и психотерапевты, и студенты, овладевающие этой непростой специальностью, и все те, кому нужно уметь понимать людей и влиять на них — педагоги, врачи, менеджеры, и те, кто просто стремится разобраться в себе самом и в окружающем мире.

ПО ВОПРОСАМ ЗАКУПОК

КНИГ ИЗДАТЕЛЬСТВА «РЕЧЬ»

обращаться по телефонам:

в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70

(812)323-90-63

в Москве (095) 502-67-07

Электронная почта: rech@mail.lanck.net Адрес в сети Интернет: <http://www.rech.spb.ru>

КНИГА-ПОЧТОЙ по электронной почте: postbook@areal.com.ru

по тел.: 268-22-97; тел./факс 268-90-93 по почте: 192236, Санкт-Петербург, а/я № 300, ЗАО «Ареал»