



Андрей ШЛЯЕВ, директор по маркетингу и организации розничных продаж «585*ЗОЛОТОЙ»

Хороший продавец – исключение?

Вопросы руководителю

Подбор персонала, обучение, контроль знаний. Вечные темы для ювелирного ритейла.

Не случайно каждый новый разговор о них – это свежие мысли, азбучные истины, сверка собственных настроек. Это напоминание о том, насколько важной остается роль продавца в ювелирной рознице. Это знание о том, что реальность вносит в его функции новые опции.

В этой статье мы говорим об этом и не только...



Кого вы не взяли бы на работу?

Перед тем как рассматривать кандидата, нужно ответить самому себе на следующие вопросы: «Кого я хочу взять в компанию? Каким критериям должен соответствовать этот человек? Какими знаниями обладать? Какие минимальные и максимальные ожидания у меня от нового сотрудника? Насколько вырастут показатели в той области, в которую мы принимаем человека на работу?»

Когда я это понимаю, легче проводить собеседование и в будущем легче работать с этим сотрудником. Поэтому перед собеседованием я составляю вопросы. Здесь важно все: и на какие вопросы человек отвечает, и содержание ответа. Так вы получаете о нем представление.

Например, берем сотрудника, который будет отвечать за лидогенерацию на сайт. Рассмотрим подробнее. Я бы не стал принимать на работу человека:

- который на первом собеседовании (такое тоже бывает) спрашивает название нашего сайта. Он не узнал о компании, не сходил в наши магазины, не зашел на сайт, не обратил внимания, чем он будет заниматься, как обстоят дела. Ему не интересно;
- который сходу, не сомневаясь, говорит, что показатели вырастут на столько-то, но не может объяснить, как именно;
- который не спрашивает, сколько у него времени на ознакомление с ситуацией, какие показатели сейчас. Он не задает вопросов, а больше рассказывает. Он не спрашивает, какой сотрудник нам нужен и что мы от него ожидаем. Он не заинтересован, пытается получить должность без понимания, как дальше в ней работать;
- который акцентирует внимание на недостатках прошлого руководителя или компании, что говорит об отсутствии у соискателя такта и этики;

ПРОДАВЕЦ С ОПЫТОМ МОЖЕТ ДАТЬ НОВЫЕ ЗНАНИЯ КОЛЛЕКТИВУ И РУКОВОДИТЕЛЮ. А НОВИЧКИ МОГУТ ОБУЧИТЬСЯ И СТАТЬ АДВОКАТАМИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

- который не видит связи между общим и частным, не понимает глобальных задач и как они решаются в должности, на которую он претендует. Даже если человек говорит сумбурно, несистемно, хаотично, это лучше, чем когда соискатель не проводит параллелей;
- когда он не человек команды. Он не готов делиться в работе, не готов четко выражать свои мысли, объяснить, что и как можно сделать, какие могут быть плюсы, какие минусы. Все-таки любая профессия, любая работа предполагает командное участие. Как это выявляется? Как правило, на собеседовании он говорит только о себе. Человек говорит: «я достиг, я сделал...» С одной стороны, хорошо. Но когда спрашиваешь, а как лично вы этого достигли, он теряется, потому что присваивает заслуги других.

Есть еще один важный вопрос на собеседовании. Звучит он так: «Кто вы по духу – создатель, интегратор, исполнитель, администратор или аудитор? Опишите себя». И человек дает себе характеристику, оценку. Теперь моя очередь ответить на вопрос: «А кто мне нужен на этой должности?» Когда мы совпадаем – отлично. Если нет, стоит задуматься, насколько человек готов к выполнению должностных обязанностей и насколько он вам подходит.

Не забудьте уточнить, готов ли соискатель к командировкам, если они планируются на этой должности. Готов ли он к работе по задачам, а не по времени. Это скорее вопросы к претендентам на руководящие должности.

Иногда я спрашиваю: «Какой провал был в вашей работе?» Тут я рассматриваю



больше человеческие параметры – как он этим делится, как рассказывает, насколько открыт. Тем более что провалы есть у всех. Другое дело – как мы к ним относимся.

В процессе собеседования выясняется в соискателе человеческое, профессиональное, командное или, наоборот, единоличное. Соответственно, исходя из всего перечисленного можно принимать решение.

Что указать в вакансии?

Высокий отклик на вакансию дают следующие составляющие.

Первое – что человек получит, когда придет работать в компанию. Он же выбирает, где ему удобно. Хочет знать, зачем он туда пойдет, на что потратит часть жизни. Это состояние будущего.

Второе – какими должны быть требования к кандидату. При составлении этого списка надо ответить на следующие вопросы: а как эти требования отразятся на дальнейшей работе и не станет ли это проблемой в будущем? Например, наличие высшего образования. И вот к вам приходит выпускник экономического факультета работать продавцом. Не пришел ли он пересидеть? Может, среднее образование тоже подходит? Так нужно проработать каждый пункт требований, чтобы найти максимально подходящего человека, а не заполучить случайного.

Третье – корпоративная культура. Не надо рассказывать о том, какая у вас компания с точки зрения масштабов, наград и других заслуг. Говорить стоит о том, какие у нее ценности. (Про ценности компании – подробнее поговорим в следующей статье.)

Четвертое – нужно указывать размер зарплаты, которую реально люди могут получить.

Пятое – описывайте вакансию простым человеческим языком, а не канцелярским. Так вы покажете, что действительно нуждаетесь в сотруднике, и это объявление о поиске кандидата не для галочки.

Опытный или новичок?

Все дело в работодателе. Насколько он готов меняться сам. Почему? Опытный сотрудник будет требовать изменений под свой опыт. Будет настаивать, что это его позитивный опыт, который оказался успешен. Если руководитель готов к этому, можно рассматривать таких сотрудников.

Когда руководитель считает, что его стандарты самые лучшие, при приеме сотрудников с опытом он должен ответить себе, готов он продать им эту идею и переучить? Не готов – значит, нужны новички. Конечно, руководителю больше времени придется затратить на их адаптацию, обучение. Чтобы облегчить процесс, стоит отдавать предпочтения кандидатам, которые работали в сфере общения. Так как у них есть навык общения, им хотя бы с этой стороны будет легче заходить в профессию. Потому что у продавца ювелирного магазина общения с покупателями ну очень много.

У новичков с ростом знаний и образованности будет запрос на рост зарплаты, на улучшение условий работы. К этому нужно быть готовым. Это нормально, это постоянный процесс.

На мой взгляд, когда вы подбираете сотрудников, стоит рассматривать и первых, и вторых. Тот, кто уже где-то работал, может дать новые знания команде, компании и самому руководителю. А новички могут обучиться и в дальнейшем стать адвокатами вашей компании.

Какой продавец нужен?

Ювелирная торговля часто сталкивается с проблемой качества работы продавцов. В этой профессии важно все: и знание товара, и технологии продаж, и психология общения. Помимо этого есть базовые требования к продавцу ювелирного магазина.

Первое – внешний вид. Мы продаем украшения. Они украшают людей. Тот, кто



продает, должен быть украшением магазина. Это девушки, женщины и молодые люди с определенными требованиями к внешнему виду. Речь не про идеальную модельную внешность. Но очевидно, что продавцы не должны выглядеть отталкивающе, привносить в работу свою субкультуру или что-то в этом роде.

В моей практике был случай, когда за прилавком одного магазина работала девушка-гот. Такой своеобразный мрачный стиль сопровождал ее и в жизни, и в магазине. Если для очень-очень узкого круга публики это нормально и такой образ даже может поднимать продажи, то для всех остальных – мы говорим об обычном магазине, рассчитанном на широкую публику, – наоборот. Продажи такой продавец не повысит.

Второе – возраст продавца. Я бы выделил средний – 30–40 лет. Так как мы ориентиру-

МЫ ОЦЕНИВАЕМ ПРОДАВЦА ДО ТОГО, КАК ОН С НАМИ ЗАГОВОРИЛ. ВИД ДОЛЖЕН РАСПОЛАГАТЬ К ОБЩЕНИЮ. ВОЗРАСТ – К ДОВЕРИЮ. ЗНАНИЯ – К ПОКУПКЕ

ваны на среднестатистического покупателя и к нам приходят люди разного возраста, как мужчины, так и женщины, такой продавец в их восприятии имеет опыт и хорошо разбирается в ювелирных изделиях. Он следит за модой. У него есть профессиональная мудрость. Поэтому к нему прислушиваются, готовы воспринимать предложения по ювелирным изделиям.

Мой опыт показывает, что не имеет значения – разный по возрасту коллектив или примерно одинаковый. Если мы будем думать, что молодые продавцы скорее найдут язык с молодым покупателем, а более стар-



шие – с более возрастными покупателями и исходя из этого формировать штат, то как это работает на практике? Нельзя такое запрограммировать. Мы же не знаем, когда какой продавец будет свободен и когда какой покупатель придет.

Что нужно знать?

С профессиональной точки зрения мне тяжело слышать, когда говорят: «Ну это всего лишь продавцы». На самом деле кто такой продавец? Это человек, который может зажечь в другом человеке желание отдать какой-то ресурс – время, деньги – в обмен на ювелирное украшение. Его роль очень важна. И ему многому нужно учиться, чтобы хорошо с ней справиться.

В работе продавца есть два важных момента: продукт и техника продаж. Когда сотрудник не знает продукта, ему сложно продавать. Ему нужны знания, чтобы вырасти в специалиста. У него должна быть классность в

ДЛЯ РОСТА КОНВЕРСИИ НЕОБХОДИМО РАЗДЕЛИТЬ НАЧАЛЬНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ И ФИНАЛЬНЫЕ СОМНЕНИЯ

предмете – в камнях, в золоте, в ювелирных технологиях.

Однако здесь существует вероятность столкнуться с тем, что по мере наращивания знаний продавец может начать преподносить себя и свою экспертность, а не продукт. При этом он как эксперт не до конца сформировался и его знания пока не идеальны. Но он уже берется смело делать заключения. Давать рекомендации. Высказывать личные суждения.

Пример из практики. Есть гидротермальный, искусственно выращенный изумруд и натуральный. Первый прозрачный, второй полупрозрачный. Приходит покупатель, смотрит изделия с изумрудом, выбирает с прозрачным. На что продавец говорит: «Это не настоящий изумруд. Это подделка». – «В смысле?» – «Ну он не натуральный». – «А вот этот?» – «Этот натуральный». – «А почему он какой-то



темненький?» – «А что вы хотели за этикие деньги?»

Здесь и недостаток знаний – так как гидротермальный изумруд не подделка. И незнание психологии – так как нужно слушать покупателя, которому нравится прозрачный камень, соответственно продавцу нужно говорить о достоинствах, особенностях этого изумруда.

Еще пример. Есть понятие «переученные сотрудники». Это люди, у которых слишком много знаний о продукте и которые обязательно должны эти знания транслировать в полном объеме. Выражается это так: покупатель готов пойти на кассу, а переученный в продукте продавец, но недоученный в технике продаж продолжает рассказывать о товаре. Покупатель говорит: «Все, пойдёмте, будем брать», а продавец продолжает рассказывать вплоть до кристаллической решетки – он же во всем разбирается.

Знание психологии и техники продаж должно идти рука об руку со знанием продукта. Только вместе. Всегда. Тогда проблем не будет.

Здесь хочется упомянуть этапы техники продаж. Помните? Приветствие, знакомство, выявление потребности, презентация, работа с возражениями. Мы с коллегами ее немного изменили. Этап выявления потребности – на формирование потребности, работа с возражениями – на рассеивание сомнений. На наш взгляд, эти формулировки лучше отражают действительность. Соответственно продавец должен обладать знаниями, как сформировать потребность или как убрать сомнения, которые мешают человеку принять решение о покупке.

У некоторых покупателей есть четкое представление, что они ищут. Важно услышать запрос и предложить товар, максимально удовлетворяющий этому запросу. У большинства покупателей нет такого представления о своем новом украшении. Но, уверяю, каждый вошедший в магазин потенциально готов обновить ювелирный гардероб, и в данном случае мы говорим о формировании потребности.

КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ЗАШЕЛ В ВАШ В МАГАЗИН, ПОТЕНЦИАЛЬНО ГОТОВ ОБНОВИТЬ ЮВЕЛИРНЫЙ ГАРДЕРОБ

Этап рассеивания сомнений относится к завершению продаж. Здесь покупатель спрашивает: «Точно не выпадет камень?», «Не слишком дорого для топаза?» Бывают возражения и с начала контакта: «Цены, конечно, ну очень выросли...» Для роста конверсии необходимо разделить начальные возражения и финальные сомнения. Убрав начальные сомнения, которые возникают даже при установлении контакта, выявлении и формировании потребности, можно переходить к выбору ювелирного изделия – презентации. Не преодолев начальные сомнения, которых сейчас больше, чем было раньше, так и останемся на начальном этапе продаж.

Как научить общаться?

Умение вести диалог, умение слушать нужны, просто необходимы в работе продавца ювелирного магазина. Этому сложно научить. Знаниям о предмете научить легче.

Поэтому, когда мы нанимаем человека на работу, он должен уметь разговаривать, не стесняться. Есть люди, которые знают, но говорить не могут. Они знают, они сдают тесты, они на учебных мероприятиях всем демонстрируют свои знания, готовы ими поделиться, но как только приходит живой покупатель, они не говорят. Они ждут, пока он спросит. Я знаю, но не скажу. Есть и такие, которых не остановить.

Что и как контролировать?

Контроль осуществляется по ключевым показателям: знает/не знает, умеет/не умеет, применяет/не применяет.

Курс дистанционного обучения, обучение на местах, которое проводят наши сотрудники, коллективное обучение тренерами – все



заканчивается тестированием на предмет того, насколько продавцы умеют/не умеют применять знания.

Тесты сдаются не только в электронном виде. Их сдают устно руководителям и тренерам. Это помогает оценить умение применять знания. В дальнейшей работе мы используем метод тайного покупателя, чтобы проверить, говорят/не говорят акции, выполняют/не выполняют стандарты. Есть отзывы покупателей, которые делятся, как к ним отнеслись, понравилось/не понравилось. Есть видеоконтроль на магазинах. Мы можем увидеть, подходит ли продавец к покупателю или он занят своими делами.

Каждое утро в магазинах проходит небольшая планерка – озвучивается список задач, план на день: сколько нужно продать, на какие виды товара обратить внимание, какая акция действует. На этой планерке один сотрудник презентует товар, по сути разыгрывается сценка. В ней принимают участие все остальные и непосредственно руководитель, который поправляет, дает обратную связь. На следующий день другой продавец презентует и т.д. Такая практика перед рабочим днем. Как сказал один тренер, муштра дает возможность выполнить задачу.

Как быть с культурой?

Человек низкой культуры выявится на собеседовании. Иногда это может выясниться только в процессе работы. Тут очень важно настроить взаимоотношения в коллективе, чтобы коллектив давал оценку исходя из ценностей компании. Для чего мы декларируем наши ценности как внутри коллектива, так и для покупателя? Чтобы для продавца был ориентир по этическим, нравственным, моральным критериям. Эти критерии знают все продавцы, все управляющие, все директора магазинов. Они должны стремиться в своей работе им соответствовать. И это не просто красивые слова.

ЗАДАЧА ПРОДАВЦА – ПОКАЗАТЬ КЛИЕНТУ НА ВСЕХ ЭТАПАХ, ЧТО ОН ЕГО ПОНИМАЕТ, ПОДДЕРЖИВАЕТ И ПЕРЕЖИВАЕТ

Покупатель сложный?

Отправляясь в торговый центр, покупатели не только выделяют на это время, готовы к покупкам. Международные источники приводят отчеты, что в среднем в мире конверсия в ювелирных сетях выросла на 30%. Это свидетельство того, что есть готовность покупать ювелирные украшения. В связи с этим в магазине реализация этой готовности ложится на продавца. Как он встретил, как он поговорил, достал/не достал из витрины, поддержал/не поддержал покупателя.

Если бы в наше время покупатель не хотел купить сейчас, он бы не приходил. Да, мы потеряли входящий трафик. Но покупатель готов покупать. Поэтому он заходит к вам. И он не сложный. Но приходя в магазин, он хочет видеть уважительное отношение к себе, видеть, что ему рады, услышать теплые слова. Он хочет, чтобы с ним поговорили как с важным клиентом. Чтобы покупатель не видел нервозности и тревожности продавца по поводу купит/не купит. В идеале продавец не должен ее испытывать, это мешает в первую очередь ему самому, не говоря уже про клиента. Задача продавца – показать клиенту на всех этапах, что он его понимает. И даже фразу: «Как вам удобнее оплатить?» мы решили заменить на: «Как вам выгоднее оплатить?»

Сложный ли сейчас покупатель? Нет. Люди не сильно поменялись. Просто сегодня они больше хотят какой-то теплоты, общения, внимания к себе. Они выбирают не только по принципу, где дорого или дешево, а еще – где мне рады, где мне комфортно. Это бывает понятно с первых слов. Мы никуда не уйдем от цены. Она была, есть и будет. Но отношение чем дальше, тем больше играет важную



роль. Отрасль должна на это реагировать. Перестраивать свою работу. Потому что жизнь очень непростая. Но человек даже в такой сложной ситуации хочет купить. И если он зашел к вам, нужно просто проявить заботу.

Материальные или моральные стимулы?

Во-первых, мы хотим, чтобы продавцы были хорошие, отличные, но при этом платим им ровно по рынку. Зачастую мы гонимся за долей ФОТ (фонд оплаты труда) от выручки. Это хорошо. Но в этой погоне мы начинаем хорошим продавцам, которых сами обучили и в которых вложили, занижать заработную плату. Поэтому если нам нужен идеальный продавец, мы должны платить ему идеальную зарплату. А если нужен средний, тогда среднюю.

Во-вторых, людям удобно работать в коллективе, в котором отмечается психологи-

ческий комфорт и нет эмоциональной напряженности. Нужна прозрачность деловых отношений, в том числе человек должен заранее знать, какие последствия будут у его ошибок.

В-третьих, должна быть последовательность выполнения руководителем взятых на себя обязательств. Руководитель не может нарушать договор, прикрываясь фразой: «Обстоятельства изменились». А если они изменились, руководитель предупреждает заранее или спрашивает, может ли сотрудник пойти на эти перемены, например, изменить график работы или выйти в свой выходной, потому что кто-то из персонала заболел, и т.д.

В любом случае нужно вести с коллективом откровенный открытый диалог. И самая

РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ НАРУШАТЬ ДОГОВОР, ПРИКРЫВАЯСЬ ФРАЗОЙ: «ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ИЗМЕНИЛИСЬ»





высокая оценка работы компании со стороны сотрудников звучит так: «У нас строго, но честно».

Текучка – это плохо?

Обновление коллектива должно происходить. Если в течение года меняется 20% продавцов, это нормально – например, из пяти человек сменился один. Человек уходит из компании, когда он и руководитель понимают, что период взаимовыгодного сотрудничества закончился.

Как вариант, можно поручить сотруднику новую работу. Человек либо переходит на новую ступень, становится больше полезным для общего дела, либо увольняется. Если после такого предложения он принимает решение уйти, значит, правильно, что вы расстаетесь.

Другой вариант – невозможность договориться с сотрудником. Это про случай, когда он становится неуправляемым. Хороший, продуктивный сотрудник, но нарушающий дисциплину. С точки зрения продаж у него все отлично, с точки зрения отношения к

ЧЕЛОВЕК УХОДИТ ИЗ КОМПАНИИ, КОГДА ОН И РУКОВОДИТЕЛЬ ПОНИМАЮТ, ЧТО ПЕРИОД ВЗАИМОВЫГОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ЗАКОНЧИЛСЯ

правилам компании – пренебрежение. Как это влияет на остальной коллектив? Конечно, негативно.

Есть разные варианты, когда вы расстаетесь с сотрудником. Относиться к ним нужно внимательно. К каждому подходить индивидуально.

В заключение

Мы продаем не товар, а выгоду. Товар – это следствие продажи. Продажи – следствие доверия. Нам нужно постараться донести до продавцов, что они продают не товар, а выгоду. Для каждого покупателя она своя и может заключать в себе эстетические, эмоциональные, финансовые и другие составляющие. Научить этому продавцов непросто, но можно. Нужно время. ●

ТЕПЕРЬ И В ЭЛЕКТРОННОМ ФОРМАТЕ

СПРАВОЧНИК БРИЛЛИАНТЫ

классификация, стандарты качества

издание пятое, дополненное, переработанное

В пятое издание справочника вошли все последние изменения, внесенные в ГОСТ 2008 года и в законодательство, регулирующее данную сферу, по итогам 2017 года.

Издание справочника «Бриллианты: классификация, стандарты качества» выпускается по многочисленным просьбам читателей с 2008 года. Справочник содержит подробное описание основных свойств ограненного алмаза – бриллианта. Он сформирован на основе введенного в 2008 году ГОСТ Р 52913-2008, созданного специально для защиты интересов продавцов и потребителей бриллиантов.

Справочник рассчитан на широкую аудиторию – он будет интересен и владельцам ювелирного бизнеса, и директорам торговых предприятий, и продавцам розничной торговли, и конечным потребителям. Содержащаяся в справочнике информация дает возможность самостоятельно классифицировать по основным признакам каждый конкретный бриллиант.



Как приобрести справочники:

- перечислить деньги по указанным реквизитам
- в платежном поручении указать наименование справочников и их количество
- точный адрес доставки с индексом и копию платежного поручения отправить на адрес info@njt.ru

Получатель:

ООО «Академия ювелирного бизнеса»
г. Москва ПАО ВТБ 24
Р/с 40702810400000056573
К/с 30101810100000000716
БИК 044525716 ИНН 7710974272
КПП 773601001

**Цена одного тома 599 руб.
(НДС не облагается) Доставка бесплатно**

