

Ардт Трайндл

---

# МАСТЕРСТВО ритейл-брендинга

Перевод с немецкого



«Альпина Паблишер»  
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2013

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.87  
ББК 65.422.2-32  
Т65

Переводчик Р.И. Арнаудова  
Научный редактор А.Г. Гордеева

**Трайндл Арндт**

Т65 Мастерство ритейл-брендинга / Арндт Трайндл. Пер. с нем. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 155 с.

ISBN 978-5-9614-1984-9

Магазины, магазины, магазины... За последние 10 лет их число в крупных городах нашей страны возросло в несколько раз. Фактически количество мест, где можно купить одежду, обувь или любой другой товар, никогда не было таким впечатляющим, как сейчас. Выбор у покупателя — огромный! Для розничной торговли это означает, что привлечь покупателя в магазин одним только наличием какого-то товара или низкими ценами непросто, потому что приблизительно то же самое по приблизительно той же цене можно купить еще в десятке других мест или заказать в Интернете. Таким образом, магазин, будучи местом принятия решения о покупке, должен не только и не столько удовлетворять рациональные потребности, сколько быть эмоционально привлекательным для покупателя.

Данная книга призвана обратить внимание на основные моменты, которые способствуют достижению лидерства в сфере розничного бизнеса. Изложенные в ней рекомендации помогут предприятиям розничной торговли сделать свой бренд сильнее и, тем самым, увеличить количество лояльных покупателей.

УДК 658.87  
ББК 65.422.2-32

Фотография на обложке: GettyImages/Fotobank.ru

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).

ISBN 978-3-85499-953-9 (Нем)  
ISBN 978-5-9614-1984-9 (Рус)

© Arndt Traindl, retail branding GmbH, 2011  
© Издание на русском языке, перевод и оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

**[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

# Содержание

Предисловие .....	6
Благодарность .....	13
Сильный розничный бренд возникает в голове .....	14
<b>Бренд — это человек .....</b>	<b>19</b>
Звезда торговой точки .....	20
Хорошему магазину нужны таланты .....	24
Логика эмоций .....	27
Принцип филантропии .....	31
<b>Бренд — это ассортимент .....</b>	<b>33</b>
To cut a long story short .....	34
Ненужные сложности .....	36
Муки выбора .....	40
Формула Less Is More для эффективной товарной презентации .....	43
Четкость и лаконичность .....	48
Притягательная сила товаров .....	50
<b>Бренд — это сервис .....</b>	<b>53</b>
Качество сервиса в магазине должно быть ощутимым .....	54
Сервис, за который клиенты готовы платить .....	57
Два любимца публики в спектре услуг хорошего магазина .....	60
<b>Бренд — это пространство .....</b>	<b>73</b>
Пространство может шептать или кричать .....	74
Тезис 1: Код бренда определяет способ оформления пространства .....	75
Тезис 2: Розничная концепция для всех органов чувств .....	78
Тезис 3: Стрессовая обстановка в магазине — враг товарооборота № 1 .....	116
Тезис 4: Приятная атмосфера в магазине раскрывает сердца и кошельки клиентов .....	121
Тезис 5: Товарные выкладки, пробуждающие желания .....	129
Тезис 6: Диалог о продукте на языке клиента .....	137
Заключение .....	148
Список литературы .....	151

## Предисловие

---

Пэрис Хилтон никогда не расстается с двумя вещами — прелестной маленькой собачкой с розовым бантом и сумкой Chanel размером чуть больше. Да и то, сумка лишь кажется большой по сравнению с собачкой. Chanel Пэрис носит в рекламных целях, а вот свою чихуахуа действительно любит. Лизхен Мюллер из Пфальца\* тоже любит сумки. Как раз недавно она купила себе новую сумочку в универмаге Karstadt, а ремень под нее подобрала в C&A. В магазинах ALDI (SÜD) госпожа Мюллер также чувствует себя очень комфортно, ведь там, по ее словам, она всегда легко находит то, что нужно. Да и перемены там случаются редко. Покупательница полностью доверяет сети ALDI. Конечно, ее радует и то, что совершать покупки там выгодно, но об этом она не упоминает.

В детстве две ее дочери хотели обедать только в McDonalds, хотя госпожа Мюллер это никогда не одобряла. Сейчас ее дети предпочитают суши в Akakiko\*\*. Правда, маму они с собой не берут, потому что сырая рыба у нее вызывает отвращение. Для совместных обедов семья чаще всего выбирает ресторанчик Ciao Carlo, который расположился прямо за углом. Там отличная итальянская кухня даже несмотря на то, что владелец ресторана — ливанец. Ciao Carlo — это так по-итальянски, совсем как музыка, которая там звучит. Раньше госпожа Мюллер, как правило, покупала детям обувь в магазинах Deichmann. Теперь ее дочери делают покупки самостоятельно. Когда им нужна новая пара туфель, они приобретают ее уже не в Deichmann, а почти всегда в Zalando\*\*\*. Девушки подбирают себе товары в этом интернет-магазине, валяясь в кровати с ноут-

---

\* Пфальц — город в Германии (прим. ред.)

\*\* Сеть суши-баров.

\*\*\* Один из крупнейших в Европе онлайн-магазинов одежды и обуви с бесплатной доставкой.



буком, и визжат от удовольствия, размещая заказ. Так один щелчок мыши превращается в опыт покупки. Госпоже Мюллер этого не понять, но для подростков Zalando — самый модный магазин.

По сообщениям СМИ, в Китае построили копию магазина IKEA. Владельца (или же, с правовой точки зрения, его стоит называть обладателем пиратской копии) очень радует популярность, которой его сине-желтый мебельный магазин пользуется у клиентов. На сегодняшний день бренды настолько распространены, что многие из них представлены по всему миру большей частью в виде подделок, а не оригинала. Все чаще покупатели платят именно за бренд, а продукт идет лишь в виде сопутствующего товара. Бренды, бренды, бренды — все, что мы видим, слышим, воспринимаем на вкус или запах и осязаем. Наши каналы восприятия все больше забиваются этими посланиями. Так в чем же причина?

Ответ прост: бренды, точнее сильные бренды, способны воздействовать на покупателя, причем гораздо интенсивнее, чем мы привыкли думать. Бренды обладают ценностью и создают выгоду. Причем как для производителя, так и для потребителя.

С точки зрения бизнеса сильные бренды способствуют устойчивому экономическому успеху. Без сомнения, они укрепляют связь с клиентом, увеличивают долю рынка, повышают прибыльность и т. д. В свою очередь, на клиентов сильный бренд действует как путеводная звезда, помогая им лучше ориентироваться при совершении покупки и использовании продукции.

Поскольку нашу жизнь уже невозможно представить без брендов, эта книга посвящена, в частности, феномену магазинных (розничных) брендов. Воздействие такого бренда всегда тесно взаимосвязано с целостным и гармоничным оформлением магазина. Даже самые незначительные детали, связанные с оформлением пространства, должны пребывать в неизменной гармонии с гене-

тическим кодом бренда. Далее речь пойдет, в первую очередь, о том, какие критерии оформления торговой точки играют наиболее важную роль и позволяют закрепить в сознании потребителей представление о конкретном магазине как о сильном бренде.

Мою гипотезу о лидерах среди розничных концепций (то есть розничных брендах, обладающих максимальным влиянием в конкретном сегменте) можно сформулировать достаточно просто: чем выше удовлетворенность потребителя магазином, тем сильнее влияние бренда.

Существует неразрывная связь между приверженностью потребителей конкретному магазину и степенью их доверия соответствующему бренду. С другой стороны, эта взаимосвязь выражается в том, что магазины, пользующиеся большим признанием у потребителей, не только производят впечатление более сильных брендов, но и в большинстве случаев демонстрируют продуктивность использования площадей (то есть отношения используемой площади магазина к товарообороту или объему выручки) на уровне выше среднего. На различных примерах мы увидим, что лидерство среди розничных концепций (англ. store branding excellence можно обозначить просто как «хороший магазин») не обязательно подразумевает роскошь или чрезмерные расходы на дизайн и оформление. Зачастую магазин становится сильным розничным брендом как раз потому, что внешне он кажется очень простым.

Концепция «хорошего магазина» для подавляющего большинства потребителей схожа с принципом коммуникации, который активно реализует газета BILD\*: в ней представлена только та информация, которую хотят или ожидают увидеть читатели. При этом в подаче материала используется минимум текста и большое количество фотографий. Людям нравится, когда все просто и понятно. Они

---

\* Немецкая бульварная газета.

отдают предпочтение тому, что соответствует их ожиданиям и что легче воспринимается. Однако зачастую оказывается, что следование принципу простоты в оформлении и предупреждение чрезмерности и избыточной нагрузки на площадь в торговой точке представляет для продавца крайне сложную задачу. И в этом кроется обратная сторона медали. Есть лишь один аспект, на котором нельзя экономить ни при каких обстоятельствах: верное эмоциональное оформление идеи бренда. «Немного для ума, но много для сердца», — вот главный секрет успешных розничных брендов нашего времени. И еще очень многих брендов будущего.

Точка зрения, с которой я рассматриваю тему брендов в этой книге, опирается на мое понимание концепции и сути бренда. Если говорить коротко, я понимаю бренд так:

«Все, что мы воспринимаем, может стать брендом. Таким образом...

- ...бренды являются результатом коммуникации, восприятия и познания;
- ...производители не создают бренды. Бренды возникают в головах потребителей;
- ...бренды представляют собой гораздо больше, чем просто продукт с логотипом или другим отличительным признаком;
- ...бренды существуют в воображении, как внутреннее представление об объектах, которым человек присваивает специфические характеристики (индивидуальные черты). Так возникает личность бренда, которая, как верный друг, упрощает когнитивные процессы и в то же время обеспечивает эмоциональную выгоду;
- ...бренды функциональны. Они выполняют ориентировочную функцию, облегчают обработку информации и снижают умственные трудозатраты при принятии решений. В современных исследованиях, посвященных работе мозга, в этой связи говорят о снижении когнитивной нагрузки.

Однако **особый результат**, который обеспечивают бренды, заключается в эмоциональном обогащении нашей жизни. Бренды генерируют эмоциональную выгоду (ощущение безопасности и доверия, отождествление и принадлежность, престиж, острые ощущения, власть, симпатия и т. д.), которая формирует крепкий фундамент лояльности клиентов. Таким образом, бренды обладают способностью, в зависимости от своей силы, оказывать влияние на поведение человека.

Влияние сильных брендов проявляется в том, что потенциальные клиенты отдают предпочтение продуктам или магазинам соответствующей марки, в большей степени доверяют им, а их привязанность к такому бренду носит более долгосрочный характер. Чем более интенсивное психологическое воздействие такого рода оказывает бренд на получателей информации, тем выше показатели силы данной марки. Последние исследования в области нейробиологии подтверждают тесную взаимосвязь между силой бренда и его эмоциональной нагрузкой. Бренды обладают наибольшим влиянием в тех случаях, когда они глубоко и широко внедряются в нейронную память и вызывают целый поток позитивных ассоциаций и ощущений.

Как видно из вышеизложенного описания, мое понимание феномена брендов связано с образом мышления, охватывающим широкий спектр аспектов психологии коммуникации, восприятия и поведения.

Наряду с таким гуманитарным подходом, результаты исследований последних лет в области естественных наук (исследования мозга, эволюционная биология, антропология, генетика и т. д.) также внесли заметный вклад в дискуссию на тему брендов. В частности, нейробиологи центральную роль во взаимодействии сложнейших ментальных процессов (а именно таким является процесс формирования бренда) отводят значению эмоций.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Никогда прежде эмоциям не придавалось столько значимости, которой наделяли их находившиеся под давлением христианства гуманитарные науки Европы последних столетий. Естественным наукам не позволялось рассматривать эмоции в качестве объекта исследования, поскольку это лишило бы человека независимости, возможности самоопределения и свободы воли. Старому Свету нужны были только крепкие, приземленные парни, которые руководствуются исключительно соображениями здравого смысла и смотрят на другие нации с позиции превосходства. Они должны были верить только в Бога и Отечество. Девочкам и женщинам на протяжении всей жизни полагалось быть скромными и дисциплинированными. Им запрещалось кричать от радости или удовольствия (крик допускался только при родах). В противном случае им полагалась психотерапия для лечения предположительного психического расстройства. Все это звучит несколько абсурдно, но в начале прошлого столетия в Европе стандартным представлением о «здоровом человеке» был именно такой возвышенный образ. Считалось, что эмоции несут в себе негатив. Они были нежелательны, считались чем-то низменным, переменчивым и вызывающим болезни. Эмоции были под запретом, а если они проявлялись, от них необходимо было лечиться.

Зигмунд Фрейд стал первым известным ученым (неврологом по образованию, что, скорее всего, не случайно), распахнувшим двери для власти эмоций. Современники не без оснований называли Фрейда величайшим оскорблением для человечества.

Современная наука о мозге давно освободилась от этих интеллектуальных ограничений. И тем радостнее мы, специалисты в области брендов, должны приветствовать последние достижения нейробиологии и дополнять этими выводами и знаниями целостную картину, задействующую различные дисциплины. Именно этим я охотно занимаюсь на протяжении уже многих лет, и именно по этой причине нейромаркетинг играет ведущую роль в моем

личном взгляде на розничные концепции. Поэтому читатели могут быть уверены в том, что найдут в этой книге интересные размышления на тему нейромаркетинга, а эмоциям в моих рассуждениях будет отведено то место, которое они и должны занимать для достижения лидерства в области создания и управления розничными концепциями.

Эта книга призвана послужить для розничных компаний стимулом к увеличению инвестиций в эмоциональное воздействие своих магазинов, что позволит увеличить силу бренда соответствующей торговой точки и, как следствие, повысить эффективность и улучшить экономическое положение предприятия. Эта книга также поможет компаниям решиться на сознательно более творческий подход к игре с эмоциями в торговых точках, за счет чего можно будет радовать клиентов, не заманивая их постоянными специальными акциями. Скидки подобны случайным связям, а сильные бренды — настоящая любовь. Стратегические конкурентные преимущества обеспечиваются не за счет краткосрочного удовольствия, а благодаря выстраиванию долгосрочных взаимоотношений с клиентом.

Эта книга полностью соответствует принципу Less Is More\*, и поэтому я постарался сделать ее как можно лаконичнее. Тем, кто сейчас подумал, что таким образом я решил облегчить свою жизнь, напомним о великом Гете. Однажды он писал письмо другу. Его обуревали эмоции, и письмо казалось бесконечным. Эту недисциплинированность он попытался оправдать следующими словами: «В завершение, мой дорогой друг, прошу тебя отнестись с пониманием к неуместной длине моего письма. У меня, к сожалению, не было времени изложить его короче».

---

\* Принцип организации ассортимента Less is more (англ. меньше — значит больше).

## Благодарность

---

Написание книги — отличный повод сказать слова благодарности тем людям, которые всегда находятся рядом. Именно они вынуждены терпеливо и самоотверженно выслушивать множество вопросов и мнений в процессе создания книги, не выказывая при этом ни малейшего признака того, что им это может быть неинтересно. С такими эмоциональными запросами блестяще справились мои родственники и друзья: прежде всего, моя любимая семья (супруга Регина и дочери Марлен и Ханна), а также ближайшие коллеги (Барт Оойман и Анна Гордеева). Они очень помогли мне: благодаря их готовности выслушать, а также активному участию в дискуссиях и конструктивной критике я не утратил радости творчества в процессе написания этой книги и смог довести работу над ней до логического завершения. Наконец, я хотел бы выразить особую благодарность тем читателям, которые сейчас держат в руках эту книгу. Я желаю вам максимального интереса, чтобы чтение этой книги превратилось для вас в удовольствие.

## Сильный розничный бренд возникает в голове

---

В торговле не существует безошибочного постулата успеха, который бы действовал всегда и везде. Как известно, торговля подразумевает постоянные перемены, и то, что сегодня кажется истиной, уже завтра может оказаться ошибкой. Поэтому каждый раз, пытаясь прописать рецепт создания сильного розничного бренда, мы ходим по тонкому льду. Кроме того, ингредиенты этого рецепта необходимо рассматривать не только в историческом контексте, но и в зависимости от соответствующего воздействия на восприятие.

**Хороший магазин** как индивидуальная реальность бренда не является творением розничной компании. Он возникает в головах клиентов, и только там.

То, как клиенты воспринимают и интерпретируют послание магазина, напрямую определяет развитие воздействия магазина с точки зрения силы и привлекательности бренда. Самое главное место проведения маркетинговых кампаний для предприятий розничной торговли (розничных концепций) находится не в центре города, а в нейронных сетях потребителя. Чтобы добиться оптимального позиционирования или запечатления бренда в этих сетях, компании должны уяснить закономерности человеческого восприятия. В противном случае мы останемся только такими, какими нас воспринимает потребитель.

Для более четкого выражения данной мысли приведу некоторые аспекты феномена восприятия:

- Восприятие как сложнейший нейробиологический процесс выполняет жизненно важную функцию, которая состоит в ком-



плексной обработке различных сигналов, поступающих через органы восприятия из внешнего мира. Каждый человек создает в соответствии со своим индивидуальным процессом восприятия собственную картину мира, или собственную правду. Значительная часть этого процесса проходит подсознательно, то есть за пределами контроля сознания. Восприятие выборочно, то есть мы отдаем предпочтение лишь тем поступающим извне воздействиям, которые обладают для нас максимальным эмоциональным значением.

- На ситуативный характер восприятия непосредственно воздействуют наши настроения и ожидания. Таким образом, желания или ожидания характеризуют наше восприятие. Также значительное влияние на восприятие оказывает и эмоциональное состояние. Нам всем знакомы дни, когда, будучи в хорошем настроении, мы видим мир в розовом цвете, а бывает и с точностью наоборот. Истина формируется под воздействием настроения. Тот же принцип применим и к торговле.
- Таким образом, имидж магазина не находится в прямой зависимости от поддающихся объективной оценке показателей компетентности магазина. Он зависит от качества коммуникации и восприятия в соответствующей торговой точке. «Казаться» в данном случае важнее, чем «являться». С сожалением приходится признать, что такова реальность, в том числе и в сфере торговли. Все, что ускользает от внимания потребителей, остается за рамками их правды и стратегического управления брендом.

Эта точка зрения противоречит сухой (и бесполезной) академической теории, но описывает как раз ту ситуацию, с которой мы изо дня в день сталкиваемся в повседневной жизни. Даже здесь, в реальной жизни, представление других людей о нас никогда полностью не соответствует нашему собственному видению себя или тому, какими мы хотим быть.

Следовательно, если **сила бренда** представляет собой результат процесса восприятия, то создателям розничного бренда важно найти ответ на фундаментальный вопрос: каким образом необходимо передавать послание бренда для оказания максимального стратегического воздействия на клиента?

Как известно из результатов исследований Пауля Вацлавика, коммуникация неизбежна. К этому я хотел бы также добавить следующее замечание: коммуникация через некоторые каналы удастся успешнее. И именно эти некоторые, а точнее ключевые, факторы коммуникации розничного бренда стали для меня предметом более детального рассмотрения в данной книге. И именно эти ключевые факторы я хочу представить как практические вспомогательные средства для создания и управления успешными розничными концепциями.

Итак, по моему мнению, в хорошем магазине среди хора голосов выделяются четыре солиста, которые определяют общее звучание. Речь идет, в частности, о следующих агентах коммуникации:

- человек;
- ассортимент;
- сервис;
- пространство.

Эту **«большую четверку»** можно с полной уверенностью назвать **квartetом успеха** в вопросе создания и управления розничными концепциями. Данное заявление наверняка вызовет дискуссии среди экспертов в области розничной торговли, но для клиентов все перечисленные факторы, без сомнения, обладают максимальным значением. В данном контексте четыре фактора, указанные выше, составляют центральный предмет содержательных дискуссий на тему «Лидеры розничных концепций: как превратить магазин в сильный бренд».

В следующих главах я попытаюсь добиться оптимального понимания теории и практики за счет коротких теоретических рассуждений на базе актуальных исследований, с одной стороны, и практических примеров, с другой. Чтобы вывести бренд в лидеры, профессиональная розничная концепция должна учитывать и то и другое.

Эта книга не претендует на статус всеобъемлющего труда в области стратегического управления брендом. Скорее она призвана обратить внимание на основные моменты, которые способствуют выработке последовательного и эффективного подхода в достижении лидерства среди розничных концепций. Каждая, даже самая незначительная, рекомендация поможет предприятиям розничной торговли сделать свой бренд сильнее и тем самым увеличить позитивное воздействие этого бренда на клиентов. Сильные розничные бренды не только способствуют притоку в магазин огромного числа покупателей, готовых совершить покупку — таким брендам, по сравнению с более слабыми конкурентами, легче и охотнее прощаются ошибки (Weers 2008, S. 41). Причина этого кроется в том, что изменение устоявшейся структуры бренда представляет собой гораздо большее когнитивное усилие, чем отказ от личных предрассудков (именно в этом и заключается сила брендов).

# Бренд — это человек

- Звезда торговой точки
- Хорошему магазину нужны таланты
- Логика эмоций
- Принцип филантропии

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Звезда торговой точки

---

Среди четырех факторов, обеспечивающих успех хорошего магазина, заметно выделяется самый яркий. Это **человек**, ведь именно он, без сомнения, является центром нашего восприятия, сформировавшегося в ходе эволюции. С давних времен философы, художники и ученые в различных формах выражали и превозносили экзистенциальное значение одного человека для другого.

В верности этого высказывания мы могли убедиться в ходе наших нейробиологических исследований, посвященных особенностям визуального восприятия. Здесь весьма красноречиво проявлялась сила эмоций, возникавших при виде человека. Ни один другой объект, использованный нами в ходе испытаний, не мог вызвать большую мозговую активность и, следовательно, потенциал внимания, чем восприятие человеческих «объектов». Человек способен затмить любую вещь, какой бы совершенной они ни была.

Даже если на время отбросить в сторону научные выкладки и довериться исключительно собственной наблюдательности, несложно заметить, что мы отдаем предпочтение своим любимым магазинам в большинстве случаев в зависимости от того, насколько симпатичен нам персонал или лично владелец такого магазина. Ни один продавец не сможет склонить нас к покупке, если от него не исходит положительная энергия (эмоции) и тем более если продавец неприветлив. Сочетание профессиональной компетентности и ораторских способностей с высокомерием и равнодушием могут создать очень невыгодный образ в глазах покупателя. **Бренд — это человек.** Продавец — это не просто статья расходов, а фактор достижения максимальной продуктивности и важнейший посланник бренда для хорошего магазина. При условии правильного руководства.

**Компетентность руководства** в розничной торговле проявляется в способности мотивировать людей к взаимодействию с людьми. Благоприятная атмосфера (а именно — участливое отношение, дружелюбный настрой, радость, эмоциональная интеллигентность, гармония и т. д.) в магазине должна ощущаться как сотрудниками, так и клиентами. В конечном итоге, как гласит известная поговорка предпринимателей, «довольные клиенты покупают больше».

Хороший магазин не только представляет правильный товар в правильном свете. Хороший магазин — это также место социального взаимодействия. Эта аффективная базовая функция стремительно обретает стратегическую актуальность ввиду рыночной динамики онлайн-бизнеса и старения (читай — растущей социальной изоляции) нашего общества. Естественно, положительное восприятие персонала усиливается за счет инвестиций в разработку концепции корпоративной одежды. Хотя и это не главное: один лишь девиз «старое вино в новые бочки» не сможет превратить кислое пойло в изысканное «Шато Мутон» урожая 1986 года.

Для хорошего настроения сотруднику магазина нужно все то же, чего от него постоянно и вполне обоснованно требуют клиенты:

- забота;
- уважение;
- поддержка;
- улыбка.

Эти **социальные инвестиции** иногда утомительны, а порой и не спасают от разочарований. Однако тот, кто не готов или не способен как руководитель последовать по этому пути, никогда не сможет превратить свое предприятие розничной торговли в действительно хороший магазин. Я пишу это не для того, чтобы за счет идеологии противостоять стремлению к прибыли. Мой призыв — развивать социальную компетентность во взаимодействии управ-

ляющего с рядовыми сотрудниками и сотрудников с клиентами — направлен именно на **повышение производительности** магазина. Один очень уважаемый мной владелец сети супермаркетов высказал банальную и в то же время экзистенциальную мудрость: «Если я хочу, чтобы мои сотрудники улыбались клиентам, сначала я должен сам улыбнуться своим сотрудникам».

Множество проведенных мной **исследований рентабельности** розничных компаний убедительно показывают, насколько сильно отличается эффективный, мотивированный продавец от неэффективного продавца по объему персональных продаж. В итоге добавленная стоимость в сопоставимых сегментах за год может составлять от 100 000 до 400 000 евро на одного работника. Возникает законный вопрос о том, что определяет такую значительную разницу. Ответ по большей части состоит в умении продавать и мотивированности сотрудников к достижению максимальных результатов. За оба эти фактора отвечает руководитель.

Талант продавца особенно ярко проявляется в эмоциональной, а не в профессиональной компетентности. Однако талантливые продавцы вовсе не являются подарком небес. Необходимы целенаправленные действия, которые подразумевают, в свою очередь, принятие и веру в эффективность средств для активного поиска, привлечения и развития талантливых сотрудников в компании.

**Хороший магазин располагает к себе**, в первую очередь, **своими лучшими сотрудниками**. Этот процесс поддается управлению и отличает профессиональное предприятие, которое ориентируется на будущее и стремится к лидерству, от компаний, которые довольствуются посредственными показателями или неизбежно в скором времени станут пережитком прошлого. Даже если поиск талантов приводит к вам в компанию не тех людей, которые вам нужны, посредством мотивации к достижению максимальных результатов можно способствовать превращению «обычного»



*Рис. 1. «Кто подарит улыбку, тому улыбнется в ответ»*

сотрудника в отличного сотрудника. Клиент будет благодарен за любые усилия в этом направлении. Тот, кто ухаживает за лозой в винограднике, получает сладкие плоды. А тот, кто не желает учитывать принцип и силу социальной компетентности, никогда не займет первое место в сознании клиентов.



## Хорошему магазину нужны таланты

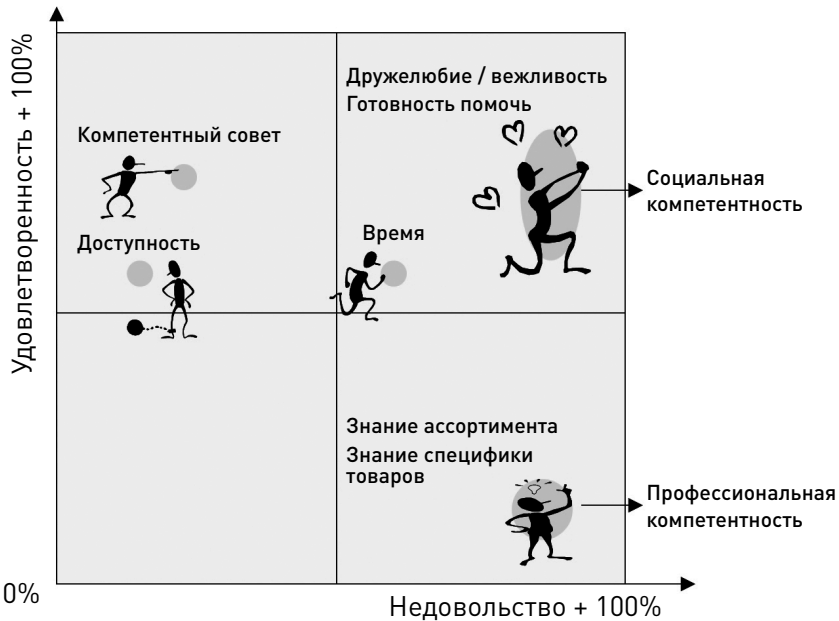
---

Какие признаки позволяют выявить талант? Каковы основные черты отличного работника в сфере розничных продаж? Чтобы избежать лавины поспешных шаблонных ответов, нужно задать еще один вопрос в дополнение к вышеперечисленным: чего ожидает клиент от презентации товара продавцом или консультации по продукции?

В 2002 г. совместно с Экономическим университетом Вены мы провели в Австрии репрезентативное **эмпирическое исследование**, посвященное тому, какие качества продавца могут вызвать удовлетворенность или недовольство клиентов. Исследования проводились исключительно в специализированных магазинах. Результаты предполагают однозначную трактовку.

- **Профессиональные знания**, которые так ценят сами продавцы, редко вызывают чувство удовлетворенности у клиента, поскольку клиент рассматривает их как «гигиенический фактор» и воспринимает как нечто должное и само собой разумеющееся. Если в профессиональных знаниях продавца обнаруживаются пробелы, уровень недовольства со стороны клиента будет весьма высоким.
- Иначе обстоит дело с **социальной компетентностью** продавца. К этому понятию относят такие качества, как дружелюбие, мотивированность и готовность помочь. У нас не возникло никаких сомнений относительно того, насколько сильно эти навыки могут влиять на возникновение у клиентов чувства удовлетворенности. Социальная компетентность была **ключевым элементом**, который обеспечивал удовлетворенность клиентов на уровне от высокого до максимально высокого. При отсутствии социальной компетентности даже самые лучшие профессиональные знания не могли вызвать энтузиазм у клиентов. Решающая роль социальной компетентности для общей оценки взаимодействия

«продавец—клиент» проявилась в высоком потенциале недовольства клиентов в случае ошибок или упущений в социальном поведении продавца. Недружелюбное отношение и отсутствие мотивации у продавцов — это смертный грех для хорошего магазина (см. рис. 2).



**Рис. 2.** Отражение влияния персональной компетентности (социальной по сравнению с профессиональной) на ощущение удовлетворенности в наложении на модель Герцберга. Социальная компетентность в торговой точке может вызвать одновременно как высокий уровень удовлетворенности, так и высокий уровень недовольства (например, в результате недружелюбного отношения). Одна лишь профессиональная компетентность (например, знание технических особенностей товара) не вызывает большого удовлетворения и радости клиентов, однако ее отсутствие может быть воспринято очень негативно.

Поскольку социальная компетентность является основополагающим фактором таланта продавать, я хотел бы рассмотреть этот аспект более детально.

Если использовать очень упрощенные концепции, **социальная компетентность** включает в себя способность оказывать позитивное влияние на поведение и установки других людей посредством личных качеств (например, эмпатии, умения разрешать конфликты, навыков вербальной и невербальной коммуникации, знания человеческой психологии, мотивированности, добродетельности, умения работать в команде и т. д.).

Люди, обладающие социальной компетентностью, в совершенстве владеют навыками, которые позволяют им проникнуть в эмоциональный мир другого человека (эмпатией) и с помощью эмоционального интеллекта конструктивным образом удовлетворить стремление человека к личному счастью. Эти талантливые «управленцы» (успех в продажах означает умение управлять и направлять) обладают не только усвоенными стереотипными навыками поведения продавца, но во всех случаях эмоционально настроены на соответствующую коммуникативную ситуацию в позитивном ключе. Они интуитивно распознают, какие базовые мотивы со стороны клиента громко и настойчиво требуют удовлетворения и какое поведение из этого следует.

Разработанная мной модель мотивационной структуры призвана помочь вам в понимании логики эмоций и результирующих моделей человеческого поведения.

## Логика эмоций

---

«Мотивационная структура предопределена генетически» (она является филогенетическим наследием функций, связанных с важнейшими базовыми потребностями, которые выступают сфокусированной движущей силой). **Мотивационная структура** формируется индивидуально в процессе взросления и приобретения жизненного опыта каждой личностью (культурное наследие и образование). Мотивационная структура включает **четыре основные категории** (базовых мотива):

- безопасность;
- социальность;
- альфа, или стремление к власти / доминирование;
- новаторство.

Посредством ряда исследований (с применением психологических и нейробиологических методик) нам удалось доказать, что люди или группы людей (целевые группы) заметно отличаются друг от друга по своей мотивационной структуре, то есть выраженности тех или иных мотивов.

Так, например, существует тип людей, у которых особенно развит **мотив социальности**, то есть это люди, обладающие ярко выраженной способностью к эмпатии и формированию привязанностей.

У немногочисленной группы людей ярко выражены проявления **мотива альфа**, такие как стремление к лидерству, жажда власти и доминирующее поведение.

В отличие от этих смельчаков, готовых к риску, большая группа людей заметно ориентирована **на безопасность** (преимущественно это женщины и пожилые люди). Результаты нейробио-

логических исследований указывают на тот факт, что пугливость или ярко выраженная потребность в безопасности носят наследственный характер (этот феномен также часто обозначают как ген страха).

В отношении **мотива новаторства** выявлена существенная связь с возрастом человека. Так, например, высокая выраженность мотива новаторства наблюдается у детей и молодежи, что, вероятно, связано с жизненно важной потребностью в обучении, то есть врожденным любопытством, потребностью в играх, которые соответствуют детской природе.

Человеческое многообразие с точки зрения мотивационной структуры является основой функционирования групп, организаций и обществ. Однако для **маркетинга** особый интерес, в первую очередь, представляет очевидное влияние такой мотивационной структуры, или мотивационных характеристик, на многообразие эмоциональных реакций при одном и том же воздействии раздражителя:

- то, что для новатора может послужить источником максимального удовольствия и радости, в то же время может вызывать высокий уровень стресса у людей, ориентированных на безопасность (например, страх перед всем новым или неизвестным);
- альфа-ориентированный человек испытывает ярко выраженные позитивные эмоции от победы над противником, тогда как человек, ориентированный на социальность, страдает вместе с проигравшим (жертвой).

В свете этих открытий мы легко можем ответить на возникавший ранее вопрос о том, почему люди в одних и тех же обстоятельствах реагируют **диаметрально противоположным образом**. Ответ на этот вопрос кроется в специфической мотивационной структуре человека, которая определяет характер и модель того, как эмоци-

ональные системы данного человека реагируют на внешний мир. «Мотивационная структура также влияет на то, какая информация о внешнем мире воспринимается нами осознанно, и на то, как мы это переживаем с точки зрения эмоций. Она определяет наше персональное понимание добра и зла» (Traindl 2007, S. 18–20).



Рис. 3. Графическая схема мотивационной структуры (Traindl 2007, S. 19)

Для **сотрудников торговой точки** решающее значение имеет способность быстро распознавать такую мотивационную структуру клиента и соответствующим образом настраиваться на его систему эмоциональной оценки. Так продавец может как будто по сигналу эмпатического радара глубоко погрузиться в эмоциональный мир и деликатно дотронуться до рецепторов счастья клиента.

Не все люди обладают этой способностью в равной степени. Безусловно, в процессе обучения навыки эмоционального управления можно развивать и совершенствовать. Однако мой опыт

подсказывает, что мастерство продаж является труднодостижимой целью для тех, кто не обладает в достаточной мере талантом (предрасположенностью) чувствовать состояние других людей. По этой причине в розничной торговле так важно и необходимо при подборе торгового персонала руководствоваться не только соображениями экономической целесообразности (главное — низкие расходы на оплату труда), а целенаправленно подбирать людей, обладающих хорошо развитыми социальными навыками и получающих удовольствие от процесса продажи. Если при этом социальные навыки дополняются высокой мотивированностью, это означает скорое рождение звезды торговой точки.