

## Коммуникативные компетенции менеджера по личным продажам

*Булгакова Д.А.<sup>1</sup>, Пономарева Е.В.<sup>1</sup>, Хацкелевич А.Н.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В современном мире особую роль играют переговоры, так как в их рамках достигается соглашение относительно взаимовыгодных условий достижения сделки. Поэтому крайне важно понимать, как менеджеры должны выстраивать коммуникацию, чтобы достичь желаемого результата. В данной статье на примере сети парфюмерии и косметики Л'Этуаль рассмотрено формирование коммуникативных компетенций менеджеров по личным продажам. Показано, как продавцы-консультанты устанавливают контакт с покупателями. Также было выявлено, что при продаже продавцы-консультанты могут использовать тактику усиления, тактику приведения примера и внесения элемента неформальности или тактику апелляции к авторитету. Однако можно сказать, что сегодня проблемой является недостаточное использование менеджерами по продажам коммуникативных стратегий и тактик для достижения цели – продажи товара и установления долгосрочных отношений с потребителями, что говорит о недостаточном уровне владения коммуникативными компетенциями.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** личные продажи, коммуникативная компетенция менеджера, коммуникативные стратегии, коммуникативные тактики, контакт с покупателем.

## Communicative competence manager for personal sales

*Bulgakova D.A.<sup>1</sup>, Ponomareva E.V.<sup>1</sup>, Khatskelevich A.N.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Perm State University, Russia

В античные времена и при феодальном обществе не существовало феномена массовых коммуникаций, превалировали межличностные контакты и передача информации из уст в уста. На рынках или в магазинах того времени лавочники искали подход к каждому конкретному клиенту – их было немного и все они были постоянные. В результате человек просто заходил в магазин и получал то, что нужно именно ему. С распространением массового и серийного производства, ростом урбанизации и глобализации стало невозможным охватить всю аудиторию потребителей. Однако со временем эффект отчуждения, неизбежно сопровождающий капиталистическое общество, сформировал критическую среду для самоидентификации человека.

Поэтому в современном обществе этом значительно возрастает роль личных продаж, под которыми понимают непосредственную пре-

в античные времена и при феодальном обществе не существовало феномена массовых коммуникаций, превалировали межличностные контакты и передача информации из уст в уста

in ancient times and in feudal society the phenomenon of mass communications did not exist, interpersonal contacts and transfer of information from mouth to mouth prevailed

зентацию товаров или услуг потенциальному покупателю, осуществляемую представителем компании или организации с целью заключения сделки купли-продажи [1] (*Grinchenko, 2013*). Личные продажи помогают снизить эффект отчуждения и позволяют каждому потребителю почувствовать собственную значимость.

По мнению Ф. Котлера, наиболее важными элементами личных продаж являются профессионализм, ведение переговоров и маркетинг партнерских отношений [2] (*Kotler, 2006*). Особую роль играют именно переговоры, так как в их рамках достигается соглашение относительно взаимовыгодных условий достижения сделки. Поэтому крайне важно понимать, как менеджеры должны выстраивать коммуникацию, чтобы достичь желаемого результата.

Программы обучения менеджеров по личным продажам включают в себя семь элементов (рис. 1) [1] (*Grinchenko, 2013*):

#### ABSTRACT:

In today's world, the special role played by negotiations, as part of their agreement is reached regarding the conditions for achieving mutually beneficial transaction. Therefore, it is important to understand how managers need to build communication, to achieve the desired result. However, we can say that today the problem is the lack of use of sales force communication strategies and tactics to achieve the goal - the sale of goods and the establishment of long-term relationships with customers, which indicates an insufficient level of ownership of the communicative competence.

**KEYWORDS:** personal selling, communicative competence of personal sales manager, communication strategies, communication tactics.

JEL Classification: J24, L81, M12

Received: 28.11.2016 /Published: 30.12.2016

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Khatskelevich A.N. (staranna@mail.ru)

#### CITATION:

Bulgakova D.A., Ponomareva E.V., Khatskelevich A.N. (2016) Kommunikativnye kompetentsii menedzhera po lichnym prodazham [Communicative competence manager for personal sales]. Liderstvo i menedzhment. 3. (4). – 251-258. doi: 10.18334/lim.3.4.37127



Рисунок 1. Элементы программы обучения менеджера по личным продажам

Каждый из элементов предполагает использования различных техник, механизмов и приемов ведения переговоров. Владение ими на некотором уровне составляет коммуникативную компетенцию менеджера по личным продажам.

Под коммуникативной компетенцией следует понимать способность личности посредством языка осуществлять речевую деятельность в соответствии с целями и ситуацией общения в рамках определенной сферы деятельности [3, С. 34] (Balyhina, 2008), в данном случае – в продажах. Коммуникативная компетенция является обобщающим коммуникативным свойством личности менеджера, которое включает в себя коммуникативные способности, знания, умения и навыки, чувственный и социальный опыт в сфере продаж.

Коммуникативная компетенция складывается из следующих способностей (таблица 1) [4, С. 103] (Rudenskiy, 1997):

Одними из ключевых составляющих коммуникативной компетенции менеджера являются применение им коммуникативных стратегий и тактик, которые помогают менеджеру по личным продажам вызвать у клиента нужную реакцию, например,

#### ОБ АВТОРАХ:

Булгакова Дарья Александровна,

Пономарева Екатерина Владимировна,

Хацкелевич Анна Николаевна, Кандидат экономических наук, доцент (staranna@mail.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Булгакова Д.А., Пономарева Е.В., Хацкелевич А.Н. Коммуникативные компетенции менеджера по личным продажам // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3. – № 4. – С. 251-258. doi: 10.18334/lm.3.4.37127

согласие с аргументами и предложениями, а также побуждение к наиболее желательному в данный момент времени действию, т. е. к покупке товара.

Если коммуникативную стратегию можно определить как некоторую обобщенную согласованную схему коммуникативного поведения, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения цели, т.е. для побуждения клиента к покупке, то коммуникативная тактика будет выступать как способ реализации стратегии, совокупность практических коммуникативных действий менеджера [5, С. 201] (*Gavra, 2011*).

Таблица 1

### Коммуникативные способности

Способность	Описание
коммуникативно-диагностическая	выявление возможных социально-психологических и других противоречий, с которыми, возможно, предстоит столкнуться менеджеру;
коммуникативно-прогностическая	оценка процесса коммуникации с опорой на своеобразие коммуникативной ситуации;
коммуникативно-программирующая	подготовка программы общения, выбор стиля, позиции и дистанции общения;
коммуникативно-организационная	способность к управлению вниманием клиента и самим процессом общения и т. д.;
коммуникативно-исполнительская	сам процесс коммуникации, целью которого выступает решения клиента о покупке

с распространением массового и серийного производства, ростом урбанизации и глобализации стало невозможным охватить всю аудиторию потребителей

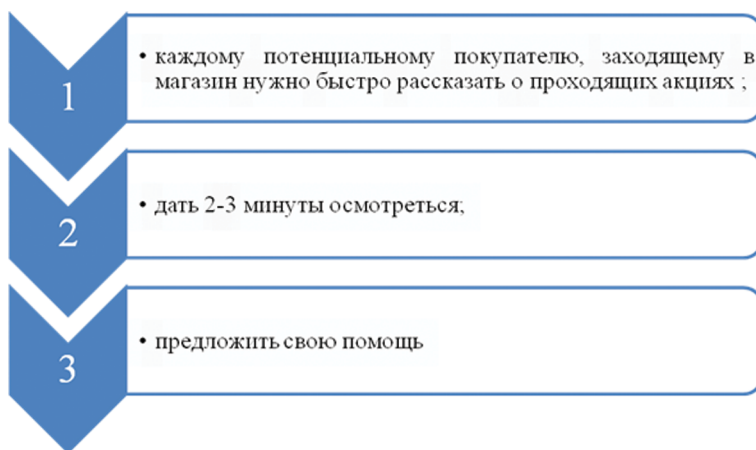
with the spread of mass production and increasing urbanization and globalization it has become impossible to cover the whole primary audience

Выбор коммуникативной стратегии и тактики происходит на этапе планирования процесса коммуникации и зависит от следующих параметров: 1) общие знания о коммуникативной ситуации, оценка уместности определенной стратегии и тактики в конкретной ситуации; 2) знание о соответствующем процессе коммуникации, т. е. сопоставление предстоящего коммуникативного акта с предыдущими, имеющимися в индивидуальном опыте менеджера, что может облегчить выбор стратегии и тактики; 3) знания о клиенте как личности, как партнере, т.е. выявление, например, статуса человека, индивидуальных особенностей, нравственно-этических и ценностных установок [6, С. 103] (*Issers, 2008*).

Все это находит отражение в программе обучения менеджеров по личным продажам, описанной выше. Однако можно сказать, что сегодня проблемой является недостаточное использование менеджерами по продажам коммуникативных тактик для достижения цели – продажи товара и установления долгосрочных отношений с потребителями. В основном, менеджеры по продажам используют 3-4 тактики.

В данной статье будет рассмотрен пример формирования коммуникативных компетенций менеджеров по личным продажам в одной из известных сетей парфюмерии и косметики Л'Этуаль. Л'Этуаль — сеть парфюмерно-косметических розничных магазинов, насчитывающая более 900 точек в России и Украине, основанная в 1997 году. Данная компания использует различные средства для повышения лояльности сотрудников и повышения их квалификации, опыта в сфере продаж. Как указано в описании модели рабочего места продавца-консультанта сети, они получают высокий процент с личных продаж. Имея подобную систему мотивации, продавцы-консультанты сети непроизвольно становятся менеджерами по личным продажам, стараясь не просто представить товар, но работать с конкретным потребителем, отличным от других, удовлетворять персональные, уникальные потребности клиентов, предлагая продукцию, в большей степени отвечающую их требованиям.

Ситуация установления контакта с покупателем обычно выглядит так (рис. 2):



**Рисунок 2.** Установление контакта с покупателем  
(составлено автором)

При этом за небольшой промежуток времени между первой встречей и предложением консультантом помощи, происходит оценка клиента: его внешнего вида, ориентации на конкретный продукт, уровень знакомства с ассортиментом магазина, возможный средний чек и пр.

наиболее важными элементами личных продаж являются профессионализм, ведение переговоров и маркетинг партнерских отношений

the most important elements of personal sales: professionalism, negotiation and partnership marketing

Как правило, продавец начинает разговор с фразы: «Могу я Вам чем-то помочь?». В рассматриваемой сети также встречаются варианты: «Вы уже слышали о нашей акции?», «Если вы ищете ... (конкретный продукт), у нас есть...». Выбор первого варианта является, с одной стороны, самым удачным, так как у покупателя есть возможность сделать выбор. Но с другой стороны, если менеджер получил отрицательный ответ на вопрос, вероятность осуществления личных продаж сводится едва ли не к нулю. Другие варианты менее прямолнейны и не предполагают прямого отказа клиента от помощи продавца-

консультанта. Однако они используются не так часто. С нашей точки зрения, это может быть обусловлено тем фактом, что излишняя навязчивость негативно воспринимается покупателями.

На основе доопытных предположений о личности клиента менеджер выбирает тактику презентации и демонстрации. В данном случае мы рассмотрим, какие тактики, из описанных Т. Ван Дейком [3, С. 91-94] (*Balyhina, 2008*) используют продавцы-консультанты сети.

В первую очередь стоит отметить тактику усиления. Когда клиент имеет определенную потребность, например, в помаде, консультанты стремятся не просто показать все, что есть в наличии, но делают акценты на новинках («Недавно появилась вот такая новая помада»), специальных акциях («А вот эта (помада) у нас сейчас по акции...»). Также, если клиент имеет ориентацию на цветовую гамму или конкретную гамму, продавцы стараются предоставить как можно большую информацию о выбранном товаре и делают акцент на его преимуществах перед другими.

Здесь же активно используется тактика приведения примера и внесения элемента неформальности. Они находят отражения в таких коммуникативных практиках консультантов, которые призваны показать покупателю правильность сделанного выбора или, напротив, переориентировать на другой товар: «Я сама пользуюсь такой (помадой), мне очень нравится! Весь день хожу – и ничего!», «Вчера женщина пришла за этим ароматом, в рекламе увидела. Но в итоге подобрали ей немножко другой, сейчас вам покажу!».

Тактика апелляции к авторитету применяется, как правило, чтобы сориентировать клиента по торговым маркам, представленным в магазине: «Эта марка очень хорошая, и вы сами видите, что не дорогая», «У них (у марки) большой опыт».

«У нас очень выгодные условия на этот аромат сейчас», «У нас скидки сейчас, больше нигде нет», «Та помада, конечно, хорошая, но на эту не может быть аллергии» – так проявляется тактика уступки, призванная показать товар и магазин в лучшем свете, сделать акцент на конкурентных преимуществах.

Преодоление возражений, как правило, достигается менеджерами при помощи уже упомянутых выше тактик, а также используется так называемое «подмазывание аргумента», когда консультант апеллирует к положительным качествам личности. Например, «Любой рациональный человек оценит (определенный вариант)», «Вы же понимаете, что это хороший выбор!». Подобные речевые конструкторы подкрепляют уверенность клиента в своем выборе.

Консультанты в сети, ориентированные на личные продажи, как правило, всегда сами контролируют завершение сделки, приносят товар на кассу, прощаются после совершения покупки.

Несмотря на то, что данное исследование не претендует на абсолютную репрезентативность, можно говорить о том, что менеджеры используют недостаточное количество коммуникативных тактик, а, следовательно, не всегда достигается поставленная цель – продать товар и сформировать доверительные отношения между потребителем и компанией. Исходя из этого, можно рекомендовать сети Л'Этуаль уделять больше внимания развитию коммуникативных компетенций продавцов-консультантов, учитывая тот факт, что компания делает большой акцент на личных продажах.

Таким образом, личные продажи – важное и активно развивающееся направление в маркетинговых коммуникациях. Их роль растет в условиях современного общества, когда, с одной стороны, все стремится к унифицированию и массовому потреблению, а с другой – растет ценность индивидуализма, персонификации. При этом важно понимать, что основной инструмент менеджера по личным продажам – его разговор с покупателем. Поэтому крайне важно при обучении персонала большое внимание уделять развитию коммуникативной компетенции менеджера, стимулировать его овладение большим набором коммуникативных тактик. Только в этом случае личные продажи будут высокоэффективны.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Гринченко К.В. Личные продажи инструмент продвижения в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 1.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Экспресс-курс. 2-е изд. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Балыхина Т.М. Содержательно-композиционная специфика устной профессионально-деловой речи. / учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008.
4. Руденский Е.В. Социальная психология: курс лекций. / курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1997.

5. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации. / учеб. пособие / Д.П. Гавра. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
6. Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 288 с.

## REFERENCES:

- Balyhina T.M. (2008). Soderzhatelno-kompozitsionnaya spetsifika ustnoy professionalno-delovoy rechi [Content and composition specifics of oral vocational and business language] Moscow: RUDN. (in Russian).
- Gavra D.P. (2011). Osnovy teorii kommunikatsii [The basics of communication theory] SPb.: Piter. (in Russian).
- Grinchenko K.V. (2013). Lichnye prodazhi instrument prodvizheniya v sisteme integrirovannykh marketingovykh kommunikatsiy [Personal selling is a tool for promotion in the system of integrated marketing communications]. Inzhenernyy vestnik Dona. 24 (1). (in Russian).
- Issers O.S. (2008). Kommunikativnye strategii i taktiki russkoy rechi [Communicative strategies and tactics of Russian speech] Moscow: Izdatelstvo LKI. (in Russian).
- Kotler F. (2006). Marketing menedzhment [Marketing management] SPb.: Piter. (in Russian).
- Rudenskiy E.V. (1997). Sotsialnaya psikhologiya: kurs lektsiy [Social psychology: lectures course] Moskva, Novosibirsk: INFRA-M; NGAEiU,. (in Russian).