

# **Сергей Александров: Зачем нужны корпоративные стандарты продаж и как их разработать для своей компании**

## **Часть 1.**

### **Зачем нужны корпоративные стандарты продаж.**

Продажи нужны всем. А вот стандарты ... Зачем они? «Давайте лучше найдем нормальных менеджеров по продажам, и всё пойдет как надо!» – так думает большинство руководителей. И я с ними согласен, у меня точно такая же мечта. Но все же ... Чтобы понять, нужны ли стандарты продаж или это просто модная бесполезная фишка, давайте рассмотрим несколько фактов.

#### **ФАКТ №1.**

##### **То, что знает продавец ≠ Тому, что знает компания.**

Как правило, не более 50% информации, которую требуется знать. Иначе, как объяснить тот факт, что часто в ситуациях, когда менеджер не может продать сам, то подключившийся руководитель это легко делает.

В большинстве случаев, руководитель лучше знает ассортимент компании, его достоинства, ситуацию на рынке. Все это вкуче дает уверенность при общении с потенциальным заказчиком, передается ему (ведь уверенность, исходящая от другого, всегда чувствуется при общении) и помогает заключить договор.

Кстати, такую же статистику (по факту №1) дает и аттестация (тестирование) персонала на знание ассортимента, материалов, дизайнерских программ и т.д.

#### **ФАКТ №2**

##### **То, что знает продавец ≠ Тому, что он считает нужным рассказать покупателю.**

Очень часто, особенно от давно работающих продавцов, приходится слышать: «Ну зачем об этом (например, что такое МДФ и чем он лучше) рассказывать? Это и так все знают ...». И, как правило, рассказывают максимум 50% от того, что надо.

#### **ВЫВОДЫ из ФАКТОВ 1 И 2:**

1. Покупатели получают максимум 25% информации от той, что нужно для принятия решения о покупке.
2. Покупатели откладывают решение, пока не соберут всю нужную им информацию (поэтому продолжают ходить по другим торговым точкам, магазинам, центрам).
3. Покупатели могут терять интерес к приобретению данного вида товара и переключать внимание на альтернативные (более подробно об этом рассказано в статье «Особенности продаж в условиях падения покупательского спроса»).

#### **ФАКТ №3**

Результат, который нужен компании, всегда больше результата, который устраивает продавца.

Очень многие продавцы, выйдя на определенный уровень заработка, попадают в, так называемую, «зону комфорта» и к большому уже не стремятся. Причем, эта «зона комфорта» может начаться уже с небольших сумм (12-18 тыс. рублей). И в этой ситуации никакая система мотивации, направленная на получение больших премиальных в зависимости от сделанных больших продаж, не подвигает продавца (менеджера по продажам) к более производительной работе.

И в голове руководителя начинается постоянно крутиться вопрос: «Ну почему они такие туп ...тьфу, черт, незамотивированные ... Ну, неужели им ничего не надо?!» Оказывается, как менеджера не мотивируй, он все равно ...(или «ему всё равно»).

#### **ФАКТ №4**

Результат продавца-среднячка и продавца-звезды отличаются в 2-5 раз.

В любой компании есть один-два продавца, которые продают ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ остальных. Это можно объяснить по-разному: и личными качествами продавца, и лучшими знаниями, и БОЛЬШЕЙ мотивацией. В каждом объяснении есть своя правда. Таких продавцов часто ставят в пример другим сотрудникам.

А ситуация в компании в целом не меняется – никто (или практически никто) так и не выходит на эту же планку продаж.

И в голове руководителя появляется мечта: «Вот еще бы таких парочку-троечку найти ...!» Но даже более тщательный подбор персонала не может выявить людей, которые смогли бы в скором времени продавать также.

#### **ФАКТ №5**

Если мотивацию продавца завязывать только на результат, то Продавец САМ будет решать, что нужно для достижения этого результата.

В большинстве компаний принята система заработных плат, которая ставит в зависимость получение премии продавцом от конечного результата работы. Иными словами, насколько продаешь, столько и получишь.

Вроде бы, все логично. Но кто не слышал такую часто встречаемую фразу-отговорку от продавца розницы (на вопрос руководителя: «Почему не подходишь к покупателю?»): «Я же вижу, к кому надо подходить, а кому нет. Этому (о покупателе) ничего не надо»!

А хорошо ли, что продавец имеет возможность самостоятельно выбирать, с кем работать, а с кем нет?

Есть и еще один настораживающий момент. От такой бессистемной работы с покупателем руководителю очень тяжело бывает оценить работу продавца в случае невыполнения плана, понять, что приводит к сделкам и выполнению плана, а что нет.

И часто слышатся такие стандартные объяснения: «Нет покупателей ... Мало рекламы ... У людей сейчас нет денег ... У нас дороже, чем у других ...»

Получается, что когда в фокусе внимания только конечная точка (результат, план), то теряется из виду процесс, по которому идет работа всей фирмы с клиентом. Получив в конце месяца некий результат, руководитель не имеет возможность объективно оценить, что привело к такому положению дел.

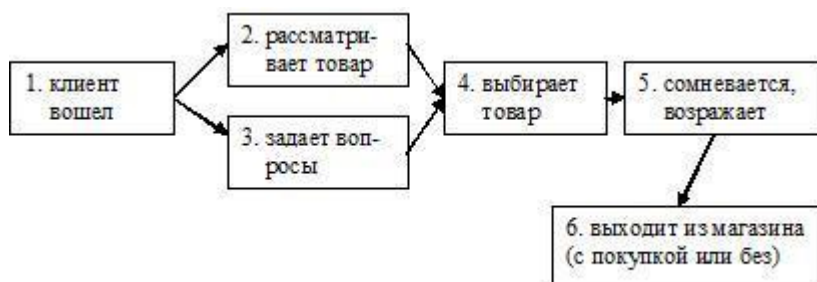
И в голове руководителя появляется только субъективная эмоция: «Хорошо» (план выполнен) или «Плохо» (план не выполнен).

Приняв во внимание изложенные выше факты, появляется извечный российский вопрос: «Что делать?»

1. Для начала избавиться от иллюзий, что все наладится само собой, появятся более толковые продавцы, конкуренты сдохнут, а покупатели размножатся.
2. А далее садиться и создавать регламенты, стандарты, которые закроют пробелы в общении с покупателем и позволят избежать проблем, перечисленных фактами №1-5.

#### **Часть 2. Как разработать стандарты продаж для своей компании.**

1. Надо пройти по всей цепочке взаимодействия продавец (менеджер) – покупатель. Для примера возьмем ситуацию, когда покупатель появляется на торговой точке (в магазине).



Поведение покупателя мы раскладываем на определенные этапы. Их надо брать не из головы, а из жизни.

Для этого стоит постоять на торговой точке и понаблюдать, каким образом ведут себя покупатели (при появлении на торговой точке, как входят, на что обращают внимание, какие вопросы задают и т. д.).

И не надо думать, что если уже в вашей компании есть требования здороваться с каждым вошедшим на торговую точку посетителем, выдавать ему буклет на прощание и говорить «До свидания», то это и есть стандарты продаж. Этого недостаточно!

### **Начнем с п.1 «Клиент вошел».**

1) Через какое время надо обратиться к посетителю?

На этот счет существует множество мнений: - сразу надо поздороваться, - нет, сразу не надо, а то он (клиент) напряжется, - надо дать осмотреться (секунд 30, 1-2 мин – у всех по-разному) - а некоторые сами обращаются.

Небольшая ремарка: «Как Вы думаете, что будет делать продавец?» Конечно то, что ему наиболее комфортно. А, значит, сидеть и ждать (в большинстве случаев), когда покупатель обратится сам (но ведь этого можно и не дожидаться).

В данном случае, практика – мерило истины. Для того, чтобы выяснить, что будет наиболее эффективным, надо понаблюдать, что делают самые лучшие ваши продавцы и остальные и сравнить. И станет понятным, какой стандарт поведения при вступлении в контакт брать за основу.

Приведу конкретный пример одного нашего клиента. Фирма занимается продажей кухонь и имеет одну из торговых точек в мебельном центре. Ее площадь около 50-60 кв. м.

Весь путь покупателя, неспешно идущего по этой торговой точке, занимал 8 сек! Через, примерно, 3-4 сек он оказывался перед рабочим столом продавца.

В стандарте на установление контакта было записано: «Продавец при появлении покупателя обязан через 4 сек. произнести одну из 2-х рекомендованных фраз».

### **2) Действительно, ситуации при установлении контакта с покупателем бывают разные. Но не слишком.**

Мы выделили всего 4 типа ситуаций, которые могут произойти, и для каждой из них будут подходить свои, наиболее эффективные, приемы вступления в контакт.

#### **Вот эти ситуации:**

Ситуация №1 – покупатель пробегающий (скорее даже, пролетающий).

Ситуация №2 – покупатель ходит по экспозиции, нигде не останавливается, контакта избегает.

Ситуация №3 – покупатель остановился и рассматривает товар.

Ситуация №4 – покупатель сам обращается (иногда просто комментирует увиденное или подходит с вопросом).

В Инструкции по работе с клиентом, которую мы разработали, есть готовые фразы для каждой ситуации. Эти фразы были оттестированы на покупателях и доказали свою эффективность.

Продавцам достаточно было заучить созданные для них речевые модули (почитать примеры) и начать применять, чтобы повысилась их результативность на этом этапе.

И это решило еще одну проблему. При появлении стажера на торговой точке обычно происходит спад продаж, и длиться он может до 3-х месяцев и больше. Инструкция по работе с клиентом позволила новичкам быстро и правильно овладеть приемами работы с клиентами и сгладить спад продаж.

### **3) Что еще обязан сказать продавец покупателю в течение 1-ой минуты разговора?**

Этот вопрос может показаться излишним, но это не так. Вы ведь не знаете, сколько продлится разговор с покупателем (его могут отвлечь, продавца могут отвлечь). Поэтому очень важно, чтобы значимые и интересные факты о вашем товаре, компании были сказаны в начале разговора.

Пункт 2 мы уже затронули выше, поэтому сейчас пропускаем.

### **П.3 «Клиент задает вопросы».**

Необходимо собрать наиболее часто задаваемые вопросы со стороны покупателей. Это могут быть вопросы типа: «А вы долго делаете/везете (кухню, шкаф ..)? Кто делает? А какая гарантия?»

Если вам кажется, что продавцы ваши и так знают ответы на эти вопросы, то подумайте с такой точки зрения: «А насколько убедительно звучат ответы продавцов для покупателя?!»

Например, на вопрос: «А вы долго делаете/везете (кухню, шкаф ..)?», продавцы чаще всего отвечают: «Достаточно быстро» или «Стандартный срок, который дает фабрика, 20 рабочих дней, но сейчас быстрее делают» или «Обычно, 20-25 рабочих дней».

Как вы думаете, поймет ли покупатель, что такое «достаточно быстро», не заволнуется ли, почему это вдруг быстрее стали делать (мало покупают, что ли?) и не превратятся ли 20-25 рабочих дней в 30-35?

И дальше мы таким же образом проходим п.4, 5, 6, изучая сбои, которые могут происходить в этих местах, и закрывая эти сбои стандартами.

### **Обязательные стандарты:**

- стандарт на оформление рабочего места и экспозиции,
- стандарт на установление контакта,
- стандарт на информирование клиента (необходимо привести перечень минимально необходимой обязательной информации, которую продавец обязан выдать о своей компании, о её товарах и услугах и готовые фразы для каждого раздела),
- стандарт на создание дизайн-проекта,
- стандарт на передачу информации в другие отделы (доставки, сборки).

### **Подведем некоторые итоги.**

1. Чтобы разработать стандарты продаж, надо пройтись по цепочке взаимодействия продавец (менеджер) – покупатель и определить этапы, которые следует стандартизировать (как мы помним для того, чтобы избежать проблем, перечисленных фактами №1-5).

2. Не надо пытаться зарегламентировать и застандартизировать всё! Надо выявить наиболее часто случающиеся сбои в работе с клиентом (прежде всего, это вышеприведенные факты 1 и 2) и создать стандарты, которые, в первую очередь, устранят их.

Это уже повысит результативность работы с клиентом и приведет к повышению продаж. К тому же, не все стандарты надо писать самим, многие можно приобрести уже в готовом виде. Потребуется лишь небольшая их адаптация под свою компанию. Это значительно ускорит процесс их создания и внедрения в работу фирмы.

3. Стандарты делают работу продавцов более прозрачной, легче оцениваемой и более прогнозируемой, тем самым позволяя контролировать процесс продаж.

4. Клиенты, вне зависимости от настроения персонала, получают качественную информацию о конкретном товаре, всем ассортименте и фирме, что приводит к увеличению количества заключенных сделок.

### **Часть 3. Контроль стандартов и продаж на мебельной торговой точке.**

Для внедрения стандартов необходимо:

1. провести обучение продавцов в соответствии с новыми стандартами и Инструкцией по работе с клиентом,
2. ввести систему контроля исполнения стандартов и продаж на торговой точке,
3. разработать систему мотивации на поддержание стандартов.

Для того, чтобы такая система была введена, надо разработать контрольные точки, которые будут нам давать необходимую информацию и инструменты контроля.

#### **1-ая точка контроля – Экспозиция**

- Образцы функционируют
- Образцы чистые
- Присутствует информация о товаре («говорящие» ценники)

#### **2-ая точка контроля – Вход в контакт**

- Время на установление контакта
- Речевые модули для контакта

#### **3-я точка контроля – Факты о конкурентоспособности компании**

- Производитель
- Материалы
- Сколько лет компании
- Сервис

#### **4-ая точка контроля – Маркетинговая информация**

- Список вопросов от покупателя
- Список вопросов от продавца

#### **5-ая точка контроля – квалификация дизайнера**

- Оригиналы/копии дизайн-проектов

#### **6-ая точка контроля – Выход из контакта**

- Визитка, буклет
- Номер телефона покупателя
- Спец. фраза