Анастасия Солнцева

Стандарты Продашь!

Как разработать и внедрить реально работающие стандарты продаж

Методическое пособие для директоров розничных магазинов, руководителей отделов продаж, директоров по персоналу и др.

Почему название книги написано «неправильно»? Потому что это игра словосочетаний «стандарты продаж» и «ты продашь!», игра существительного и глагола. Потому что я верю: стандарты помогают продавать!

2015

оглавление

Что такое стандарты продаж? 4
Стандарты продаж помогут нам поднять объем продаж? 5
Какие еще задачи решают стандарты продаж? 7
Чем отличаются стандарты продаж в торговой компании от стандартов продаж в розничном магазине? 12
Технология разработки стандартов. Как написать? 14
Технология разработки стандартов. Что необходимо включить в содержание? 17
Технология разработки стандартов. Типичная структура 20
Технология разработки стандартов. Правило ПОДВИГ 23
Технология разработки стандартов. Экономические показатели продаж 28
Как внедрять стандарты продаж? 33
С какими проблемами можно столкнуться при разработке и внедрении стандартов продаж? 40
Сколько стоит внедрение? 43
Какие юридические аспекты нужно учитывать? 45
Подобное может происходить и в вашей компании 46
Как проконтролировать выполнение стандартов продаж? 49
Приложение. Анализ реальных стандартов продаж 52
Заключение 64

что такое стандарты продаж?

— Как снять Тигру с дерева, — сказал Иа-Иа, — и никому не повредить! Придерживайся этих правил, уважаемый Пятачок, и все будет в порядке!
А.А. Милн. «Винни-Пух и все, все, все...»

Необходимость разработки стандартов или регламентов «настигает» практически любую коммерческую компанию, и чем быстрее растет компания, тем быстрее развивается потребность в этом процессе.

пример

Какая ваша любимая спортивная игра? Футбол? Волейбол? Мне, например, очень нравится теннис. То, что объединяет эти игры, кроме спортивного духа и состязания, — это наличие четких и определенных правил игры. Эти правила знают все: тренеры, игроки, судьи, и никому не придет в голову эти правила обсуждать, а что бывает за нарушения, всем понятно.
Примерно также обстоят дела и с правилами дорожного движения. Ни одному водителю не приходит в голову сказать инспектору о том, что он не знал, что превышать скорость 60 км/час в населенном пункте нельзя. Но почему-то подобная ситуация очень часто встречается в розничных магазинах и торговых компаниях.

Стандарты продаж — это правила игры, которые действуют в вашей компании, правила игры ваших сотрудников по отношению к клиентам. Эти правила едины для всех, задаются они вами как руководителем, а от своих сотрудников вы требуете их выполнения в ежедневной деятельности по отношению к каждому клиенту.

В вашей компании не должно быть разговоров из серии:

— А я не знала, что с покупателями на кассе нужно здороваться.

— А что значит выяснять потребности у клиента?

— Я нормально рассказал ему о товаре, не знаю, что вам не понравилось...

— Ну, не хотел он покупать товар, а вы мне говорите, что я неправильно отвечала по телефону.

— Ну, не знаю я, как делать исходящие звонки, меня этому не учили.

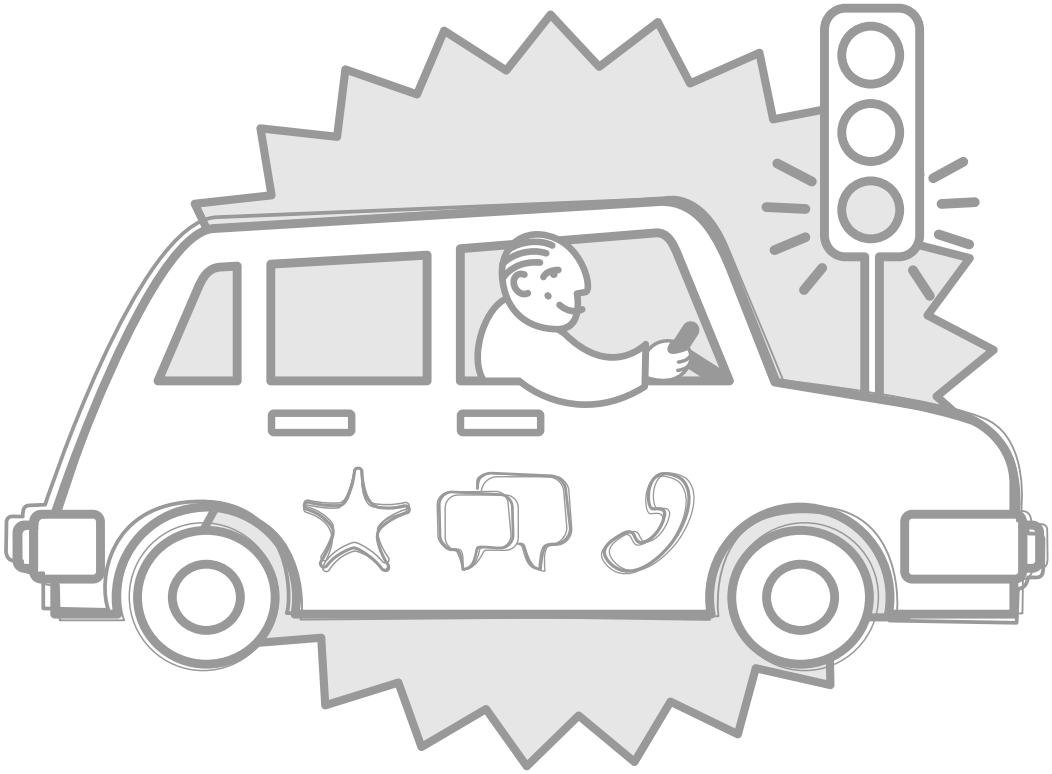
Стандарты продаж — это «правила дорожного движения», которые регулируют поведение сотрудников с клиентами. На самом деле у вас не такой уж большой выбор. Хотите продажи больше? Пишите стандарты продаж. Хотите хорошее обслуживание в компании? Пишите стандарты продаж. Хотите хвалить коллег и гордиться своими сотрудниками? Пишите стандарты продаж. Хотите, чтобы ваш бизнес выжил в эти непростые времена? Пишите стандарты продаж!

Редко когда руководители хотят разработать и внедрить стандарты продаж, потому что в их компании все хорошо. Обычно этот процесс запускается, когда руководителя все достало и нужно увеличивать объем продаж. Именно в этот момент требуются документы, которые фиксировали бы новые правила игры.

Помните, что сотрудники всегда имеют свойство делать меньше, чем вы от них ждете. Ну, может быть, не все, но большинство! И единственный способ этого не допустить — это написать стандарты продаж и последовательно их внедрять и контролировать.

советы и рекомендации

- Пишите стандарты продаж ☺
- Написали? Думайте, как изменить, улучшить. Довольны? Внедряйте стандарты. Не медлите! Внедрили? Подумайте, что улучшить. Перепишите стандарты продаж и внедряйте заново.



Стандарты продаж помогут нам поднять объем продаж?

Тот, кто почуял ветер перемен,
должен строить не щит от ветра,
а ветряную мельницу.
Надпись на китайской вазе

Разумеется, да! Многие удивятся моему однозначному ответу, но если консультант или специалист, который отвечает у вас за стандарты, утверждает обратное, гоните его в шею. Зачем тогда внедрять стандарты, если они не помогают увеличивать продажи? Я могу гарантировать то, что стандарты поднимут объем продаж в розничном магазине или торговой компании, главное — знать, как их написать, и сделать так, чтобы ваши сотрудники их выполняли.

Примеры

✓ Я однажды наблюдала ситуацию, когда в небольшой сети магазинов по продаже обуви были внедрены правила по предложению сопутствующих товаров клиенту (продавцы в соответствии со стандартом продаж предлагали всем клиентам колготки, средства по уходу за обувью, носки и др.). Продажи по сопутствующим товарам выросли в пять (!) раз и составили 500 000 рублей ежемесячно (в противоположность 100 000 рублям до внедрения стандартов). Неплохой результат. И практически бесплатный, зависящий только от усилий руководства этой сети магазинов, которое последовательно и настойчиво внедряло требование предлагать дополнительный товар.

✓ Если вы являетесь клиентом «Спортмастера», то наверняка в последнее время заметили, что кассиры при расчете покупателей предлагали носки всем без разбора, да еще и по нескольку раз. А когда началась зима и, соответственно, сезон продажи пуховиков, каждому (подчеркну: каждому) клиенту кассиры рассказывали, что стирать пуховики лучше с теннисными шариками, которые не дают пуху сминаться. Мои клиенты смеялись и пересказывали друг другу истории, как они купили дополнительные носки или теннисные мячики в «Спортмастере». Думаю, что кассиры могли действительно замучить любого, но вы еще сомневаетесь, что стандарты влияют на продажи?

Стандарты должны обязательно содержать информацию о том, как устанавливать контакт с клиентом, выяснять его потребности, правильно и грамотно презентовать товар, работать с возражениями, предлагать дополнительный товар и др., в случае, если ваш сотрудник правильно осуществляет эти шаги, он автоматически начнет продавать больше.

советы и рекомендации

- Не поддавайтесь рассуждениям на тему, что стандарты напрямую не влияют на продажи. Эти слова чаще всего говорят те, кто не хочет отвечать за результаты этой работы.
- Для того, чтобы повлиять на продажи вашей компании через стандарты, нужно заранее:
  1) проанализировать продажи по основным показателям (см. раздел: «Технология разработки стандартов. Экономические показатели продаж»);
  2) понять, какие показатели вы хотите улучшить и как (например, улучшить показатель «длина среднего чека» или «средняя стоимость товара»);
  3) разработать соответствующие стандарты продаж и добиться их исполнения вашими сотрудниками.
  Такая последовательность обязательно приведет к повышению объема продаж и улучшению всех основных показателей. Если сомневаетесь, сходите в «Спортмастер»!

Какие ещё задачи решают стандарты продаж?

Говоря о практических возможностях воплощения Проекта, отметим, что он не может иметь конкретного и конечного результата, а потому бессмысленно говорить о сроках его выполнения, стоимости и пр.

Из реальной (!) заявки на грант

Конечно, стандарты продаж — это не панацея от всех бед, однако, кроме увеличения продаж, стандарты в состоянии решить еще несколько задач.

✓ Стандарты дают понимание процесса продажи и договоренность о том, как действовать в той или иной ситуации. Особенно актуально это становится в период роста компании. В это время руководитель теряет контроль над каждым процессом в своей компании, не всегда может оперативно решить ту или иную ситуацию, нанимает много новых сотрудников, которые не всегда умеют грамотно общаться с клиентами. Поэтому в этот период остро необходимы написанные стандарты, которые скоординировали бы действия всех сотрудников по обслуживанию клиентов.

Пример

В процессе сотрудничества с различными руководителями мы стали понимать, что большинство проблем связано с тем, что они сами не осознают, как должна быть проделана та или иная работа. Однажды мы провели эксперимент в крупной розничной сети, продающей запасные части для сельхозтехники. В этой сети существовало понятие «именная заявка» — это заявка на доставку конкретного товара со склада компании для конкретного клиента. Именная заявка использовалась для редкого товара, то есть товара, который был завезен только на склад компании и ждал там своего покупателя, но в магазины сети не поступал. Мы попросили руководителей описать технологию работы с именной заявкой. От 5 руководителей мы услышали 5 (!) разных вариантов и критериев оценки этой работы. Излишне говорить, что компания сталкивалась с тем, что сроки исполнения именной заявки постоянно срывались, а клиенты, воспользовавшиеся ею, были недовольны.

✓ Стандарты предотвращают ошибки в типичных ситуациях работы с клиентами.

К сожалению, если в компании нет четкого правила, как действовать в той или иной ситуации, сотрудники выберут самый простой, не требующий больших усилий, вариант решения задачи (и именно он окажется неправильным).

✓ Если в магазине нет правила, что кассир при расчете клиента должен с ним здороваться, то он делать этого не будет.

✓ Если в вашей компании нет правила о том, как нужно отвечать на телефонный звонок, то, скорее всего, ваши сотрудники выберут самый легкий вариант — «Алло», «Слушаю вас» и др.

✓ Стандарты продаж вырабатывают полезные навыки и упрощают работу сотрудников. Даже дети знают, что, переходя дорогу, необходимо сначала посмотреть налево, а потом направо. Лучше всего будет, если у ваших сотрудников будет такая же автоматическая реакция на некоторые ситуации общения с клиентами.

В компании McDonald's на просьбу покупателя: «Дайте «Coca-cola», — продавец должен реагировать фразой: «Большую?». Это правило доведено до «автоматизма», и его введение способствует увеличению объема продаж напитка, так как часть покупателей автоматически отвечает на этот вопрос «Да», не раздумывая над тем, большую или маленькую бутылку колы выбрать.

Не нужно забывать еще один момент. Нелюбимое занятие для всех — это работа со стажером. Так как текучка в коммерческих компаниях достаточно большая, приходится объяснять новым сотрудникам из раза в раз одно и тоже. Конечно, стандарты продаж не избавят вас полностью от этой работы, но в адаптации стажеров помогут.

✓ Стандарты продаж задают единый корпоративный стиль, делают компанию узнаваемой. Стандарты задают минимальный уровень, которому в своей работе должен максимально соответствовать каждый сотрудник, отвечающий за работу с клиентами. Таким образом, стандарты способствуют избавлению от поведения сотрудников по принципу «лебедь, рак и щука».

Кроме того, стандарты учитывают одежду персонала, правила ответов на телефонные звонки, правила оформления документов (например, деловых писем) и т.д. — всего того, что формирует у клиентов единое мнение о компании.

В банке «ВТБ-24» принят стандарт внешнего вида — «белый верх и темный низ». Если вы зайдете в любой офис этого банка, то увидите одинаковую картину.

Очень актуальна задача формирования единого стиля обслуживания для розничных сетей с большим количеством магазинов. Разумеется, сотрудники разных магазинов одной большой сети должны вести себя одинаково вежливо по отношению к клиентам. Не должна встречаться такая ситуация, когда один магазин демонстрирует обслуживание суперкласса, а магазин через дорогу, работающий под этой же торговой маркой, – отвратительное.

✓ Стандарты дают надежность и контролируемость результатов в области продажи. Сфера «продажи» до сих пор имеет имидж «шаманства»: многие люди считают, что у кого-то есть способности продавать, у кого-то — нет, с этим нужно родиться. Очень часты разговоры: «Продавать сложно», «А вы сами попробуйте», «Чтобы продавать, нужно иметь особые склонности», «Продавцы от бога» и др. Большинство менеджеров, несмотря на все просвещение, которое идет через тренинги и книги, не могут описать технологию, которой они пользуются, чтобы продать и заключить договор, не знают инструментария переговорного процесса. А еще одна моя любимая тема — это специфичность: «Наши услуги специфичны», «Наши товары особенные, специфичные», «Мы работаем на специфичном рынке». Все это как бы, по мнению наших сотрудников, отменяет стандартные методы продаж для них лично и для их компании.

На самом деле, продавать — это значит пользоваться определенной технологией. А пользоваться технологией всегда легко и приятно, кроме того, именно это дает надежный результат. Многие продавцы и менеджеры по продажам не знают этой технологии и не знают о том, что в их профессиях существуют четкие и понятные инструменты, используя которые они могут гарантировать продажи и сделки. Именно это и является задачей стандартов.

Многое в продажах (если мы говорим о торговых компаниях) зависит не от способностей менеджера, а от его активности, например: сколько звонков он сделал, сколько встреч провел, какое количество коммерческих предложений разослал. Коммуникационная работа (звонки, встречи) довольно напряженная, поэтому многие менеджеры стремятся сократить количество времени и сил, которые тратят на нее. Стандарты продаж для менеджеров должны содержать конкретное указание на то, сколько такой работы необходимо проделать (например, менеджер в течение недели должен совершить не менее 40 холодных исходящих звонков, 20 повторных звонков и провести 5 встреч с клиентами). Эти цифры определяются из статистики таким образом, чтобы достигать нужных результатов.

Если каждый сотрудник вашей компании в своей деятельности опирается на готовые формы и стандарты продаж, вероятность того, что он сделает ошибку, становится меньше, а вероятность получения необходимого результата — выше.

✓ Когда в вашей компании прописано, как должна происходить презентация того или иного продукта, вы можете быть уверены, что клиенты услышат правильную информацию о товаре или услуге, а не то, что придумают на ходу ваш менеджер или продавец.

✓ Крупная компания, продающая сельхозтехнику в Алтайском крае, столкнулась с необходимостью и желанием увеличивать продажи. Комплекс мер включал также задачу «создать и внедрить стандарты проведения презентации основных видов продукции». Мы вместе
с руководителями разработали презентацию кормоуборочного комбайна (она включала текст, презентацию комбайна в PowerPoint и набор правил, которым должны следовать менеджеры при проведении презентации). На основании образца уже сами менеджеры разрабатывали презентации другой продукции под контролем руководителей. Конечно, четко проработанная презентация избавляла менеджеров от необходимости что-то придумывать по ходу переговоров с клиентом.

✓ Стандарты продаж улучшают климат в коллективе. Это достигается с помощью прописанных норм и правил взаимоотношений между коллегами. Если в компании есть четкая договоренность о том, как действовать в той или иной ситуации, то между руководителем и подчиненным не возникает разногласий. Процедура оценивания работы перестает заключаться в частой реакции руководителя: «Нравится мне или нет?», а становится: «Действует ли мой подчиненный по стандартам или нет?».

Все предыдущие задачи стандартов, которые я перечислила, были связаны с внутренними вопросами компании: корпоративной культурой, управляемостью и др. Но иногда стандарты продаж могут выступить маркетинговым инструментом, если вы являетесь производителем продукции и строите дистрибьюторскую сеть, работаете с оптовиками. В этой ситуации вы создаете стандарты продаж не для своих сотрудников, а для сотрудников своих партнеров.

✓ Стандарты помогают продвигать продукцию/товар на рынке.

Компания-производитель продуктов питания (плавленый сыр) разрабатывает стандарты продаж для менеджеров и торговых представителей компаний-дистрибьюторов и оптовиков, с которыми она работает. Таким образом, производитель стремится решить такие задачи, как помочь персоналу компаний-дистрибьюторов больше зарабатывать на своем продукте; продвинуть свой продукт в прайс-листе компании-дистрибьютора; приобрести лояльность компании-дистрибьютора. Честно говоря, торговые представители продают лучше то, что они сами знают, поэтому чем лучше они знают ваш продукт, тем выше вероятность, что будут предлагать его в торговых точках.

✓ Стандарты могут диктовать условия компаниям-дистрибьюторам (это происходит редко, но тем не менее случается).

Крупный производитель сельхозтехники «Ростсельмаш» разрабатывал и внедрял достаточно жесткие требования к компаниям-дилерам, с которыми он сотрудничал. Каждый год «Ростсельмаш» представлял дилерскую программу, составной частью которой становился стандарт продаж. Это был перечень требований, охватывающий: 1) поведение менеджеров с клиентом; 2) внешний вид менеджеров; 3) оформление визитных карточек; 4) количество персонала в отделе продаж, структуру отдела продаж, техническое оснащение и др.
Исполнение этого стандарта продаж являлось обязательным для компании-дилера и проверялось через предоставление ряда документов руководству «Ростсельмаша», через проведение обязательного обучения персонала компании-дилера, аттестации для менеджеров по продажам, реализующих технику «Ростсельмаша», и др.
Мотивация к исполнению стандарта продаж заключалась в предоставлении скидки на покупку техники. Разумеется, даже небольшой процент скидки для компании-дилера превращался в миллионы, поэтому дилеры старались выполнить стандарты.

В настоящий момент внешние стандарты продаж встречаются не так уж часто, но являются одним из мощных маркетинговых инструментов. Основная сложность — барьер, который останавливает многие компании, — это колоссальные усилия, которые необходимо приложить для того, чтобы внешние стандарты продаж заработали. Заставить заработать внутренние стандарты продаж значительно легче, так как персонал вашей компании находится в непосредственной зоне вашего внимания и влияния, в отличие от персонала партнера.

советы и рекомендации

✓ Подумайте, какие еще задачи вы хотели бы решить, кроме прямой задачи — увеличить продажи, — с помощью стандартов продаж.

✓ Если ваша компания является компанией-производителем, то вам стоит задуматься о том, чтобы разработать стандарт продаж для своих клиентов, партнеров, которые продают вашу продукцию. Возможно, вы не сможете, как «Ростсельмаш», диктовать свои условия и проверять выполнение стандартов, но сможете выделиться среди конкурентов за счет нетривиальных способов работы.

Чем отличаются стандарты продаж в торговой компании от стандартов продаж в розничном магазине?

Абсолютно любой оркестр, прежде чем выступить с концертом, должен, как минимум, выучить ноты тех произведений, которые он будет играть, и отрепетировать их под руководством хорошего дирижера определенное количество раз, чтобы нужные действия стали отработанными и слаженными. И вот – звучит прекрасная мелодия... С той лишь разницей, что одни играют джаз, а другие предпочитают классику.

В этой электронной книге я попыталась описать стандарты продаж для разных компаний, которые работают на рынке b2c и b2b, поэтому перечислила отличия, которые нужно иметь в виду при разработке стандартов для компаний с разных рынков.

	Розничный магазин	**Торговая компания**
Количество клиентов	Велико, поэтому сотрудники делают акцент в своей работе на одинаково ровное и хорошее отношение к клиентам.	Ограничено, поэтому сотрудники делают в своей работе акцент на индивидуальное отношение к каждому клиенту.
Цикл продажи	За редким исключением (например, автомобильные салоны) цикл продажи составляет короткий временной промежуток от 10 до 30-40 минут общения с клиентом.	Более длительный, может продолжаться в течение 1-3 месяцев от момента первого контакта с клиентом до момента первой отгрузки.
Особенности стандартов продаж	Стандарты содержат четкие и определенные инструкции с примерами того, как необходимо отвечать клиенту в той или иной ситуации. Многие стандарты содержат речевые модули, которые продавцы заучивают и используют в реальной работе с клиентами.	Стандарты, как правило, содержат больше рекомендаций и меньше речевых модулей, чем стандарты продаж в розничном магазине. Так как в торговых компаниях профессиональный уровень сотрудников выше, руководители более уверены в профессионализме и опыте своих специалистов. Поэтому стандарты продаж в основном содержат правила и примеры, с расчетом на то, что, зная правила, сотрудники смогут грамотно выразить свою мысль и ответить на вопрос или возражение клиента.
Особенности внедрения стандартов	Внедрение стандартов более ориентировано на жесткий и четкий контроль и наказание в случае неисполнения (штрафы).	Внедрение стандартов более ориентировано на обучение и мотивирование сотрудников отдела продаж, попытку добиться от сотрудников не простого подчинения, а сознательного использования в своей работе.

советы и рекомендации

- Прежде чем разрабатывать и внедрять стандарты продаж для своей компании, постарайтесь ознакомиться со всеми вариантами стандартов: для розничных магазинов, для операторов, для кассиров, для сотрудников торговых компаний, для сотрудников банка и др.
- Попробуйте найти стандарты продаж других компаний, это не так уж и сложно. Можно воспользоваться Интернетом, здесь тяжело найти целые стандарты продаж (хотя возможно), а выдержки и отрывки встречаются довольно часто.
- Несмотря на «великий запрет» во всех компаниях на распространение своих собственных стандартов продаж, он всегда нарушается, и при сильном желании вы найдете достаточное количество примеров через знакомых, родственников и друзей.
- Стандарты продаж, которые вы увидите, в чем-то будут удачны, в чем-то — нет, но, проанализировав их, вы сможете подготовить стандарты продаж для своей компании или составить список идей, которые будете использовать при работе над своими стандартами.
- Когда вы найдете и прочитаете чужие стандарты продаж, вам в голову будут приходить идеи о том, как защитить свои собственные. Поэтому мы сразу оговоримся: дело это сложное, почти безрезультативное и чаще всего совершенно ненужное. Конечно, стоит говорить своим сотрудникам о том, что стандарты продаж являются коммерческой тайной, их нельзя распространять, однако если вы узнаете об утечке информации, относитесь к ней философски.
- Если вы все-таки хотите защитить свои стандарты продаж, то экземпляры стандартов распечатывайте на красной бумаге (так их будет невозможно скопировать, копир выдаст черную страницу). Однако приготовьтесь к тому, что ваши сотрудники будут с трудом читать их — слишком уж тяжело читать черный текст на красном фоне.
- Помните, что на самом деле выигрывает не тот, кто лучше защищает стандарты, а тот, кто лучше их внедряет в своей компании.

КАК РАЗРАБОТАТЬ И ВНЕДРИТЬ РЕАЛЬНО РАБОТАЮЩИЕ СТАНДАРТЫ ПРОДАЖ?

Электронная книга

Стандарты Продашь!

Анастасия Солнцева

«Электронная книга «Стандарты Продашь!» – это аккумулирование моего опыта в области разработки и внедрения стандартов продаж. Я разработала и помогла внедрить уже более 50 стандартов продаж в торговых компаниях и сетях розничных магазинов. Училась на своем опыте и ошибках и уверена, что советы будут полезны и принесут долгожданное увеличение продаж. Удачи в работе!»

Анастасия Солнцева,
директор, бизнес-тренер
Школы Продашь!

Интересно?
Закажите книгу или скайп-консультанцию автора на сайте stan.prodasch.ru