

Руководство по разработке стандартов продаж



Содержание

О чем речь?	3
Зачем нужны стандарты продаж?	4
Какими должны быть стандарты? Десять рекомендаций.....	5
Как создавать стандарт?	7
С чего начать создавать стандарт?	8
Что писать? Содержание корпоративного стандарта.....	10
Как внедрить разработанный стандарт продаж?	11
И все-таки это выгодно? Еще раз о преимуществах	13

О чем речь?

О стандартах продаж (или обслуживания) слышали почти все, кто имеет прямое отношение к продажам. Однако зачастую они существуют в форме устных правил и традиций и не имеют четкой регламентации. Соответственно, соблюдение стандартов также не является безусловно обязательным. В итоге получается, что стандарты как будто бы есть, но их как будто бы и нет. Поэтому наиболее правильным является наличие в компании прописанных стандартов в виде регламента, обязательного к исполнению.

Что касается технологии разработки стандартов, то какого-либо единого подхода или классического варианта в явном виде не существует. Мы также не предлагаем вам «стандарты по написанию стандартов». Тем не менее, мы рассчитываем, что данное руководство поможет вам определиться, нужны ли вам стандарты продаж (или обслуживания), узнать, каковы основные принципы разработки стандартов, понять, как внедрить разработанные стандарты. В общем, понять, стоит ли овчинка выделки именно в вашем случае.

Мы намеренно не стали сужать целевую аудиторию данного руководства. Вы найдете для себя рекомендации и в том случае, если ваши менеджеры работают с розничными покупателями в торговом зале и если они занимаются оптовыми продажами по телефону. Многие рекомендации универсальны, но в то же время помните, что стандарты – индивидуальный документ для каждой компании.

Зачем нужны стандарты продаж?

В настоящий момент в большинстве компаний мотивация менеджеров завязана на результат. Соответственно, менеджер сам решает, каким образом он будет добиваться этого результата. Отследить, что помогло ему выполнить план продаж, либо, наоборот, не достичь его, объективно практически невозможно, так как теряется из виду весь процесс, по которому шла работа с клиентом. На каком именно этапе продаж ошибся менеджер, что именно помешало заключению сделки, можно понять, только ориентируясь на **субъективное** мнение менеджера. В итоге у вас, как у руководителя, также формируется субъективная оценка: «хорошо» (если план выполнен), «плохо» (если план не выполнен). Стандарты помогают сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников, унифицировать действия персонала на каждом этапе продаж, а также создать основания для **прозрачной и объективной** оценки работы менеджеров.

Другой вопрос: менеджеры зачастую выдают клиенту тот объем информации, который считают нужным, а не тот, который необходим клиенту. Происходит это, как правило, по трём причинам: «Он (клиент) сам и так всё знает», «что на это время терять» и «да я и сам этого не знаю». В итоге клиент может отложить покупку лишь потому, что ему не хватило информации о продукте или услуге. Стандарт продаж не является книгой-справочником по ассортименту, но в нем нужно прописать, какую информацию должен сообщить менеджер клиенту. Например, если речь идет о продаже автомобиля, то какие именно технические характеристики или особенности комплектации менеджер обязан озвучить.

Третий момент: по сути, менеджеры часто сами выбирают того, с кем им работать. Особенно ярко это проявляется в секторе b2c. Пока покупатели бродят по торговому залу, а менеджеры пьют кофе или с тоской вглядываются в даль, ваши деньги уходят к конкурентам. Распространенная фраза: «Да он ничего не купит, я же вижу», на самом деле – прямой отказ от клиента. Четкая регламентация технологии работы с клиентом позволит исключить подобные случаи.

И, наконец, то, о чем так много говорят, и то, чего так трудно достичь. В результате внедрения стандарта обслуживания, ориентированного на клиента, вы формируете для себя уникальное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать и воспроизвести. Особенно это актуально для сетевых компаний, стремящихся достичь узнаваемости за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов. Однако отказываться от составления стандартов продаж только потому, что у вас небольшая компания, также значит поставить себя в заведомо слабую позицию.

Итак, стандарт продаж – это систематизация вашего представления о вашем бизнесе и о том, как именно он должен работать.

Какими должны быть стандарты? Десять рекомендаций

В данном разделе представлены лишь общие рекомендации, поскольку, как мы уже говорили, стандарты – индивидуальная разработка каждой компании.

1. В первую очередь, стандарты продаж должны быть четкими, таргетированными (то есть, направленными на определенную аудиторию) и измеримыми. Это исключает в содержании стандартов такие обтекаемые понятия, как «подробно рассказать», «вовремя доставить», «грамотно ответить на возражение». Важно правильно определить те показатели, по которым будет в будущем произведена оценка работы менеджера.

2. Стандарты должны соответствовать вашим целям. Если вы считаете, что ваши менеджеры преимущественно должны продавать дорогостоящие позиции, то не следует в описании приводить примеры презентаций самых дешевых позиций в вашем прайсе. Если вы уверены в том, что ваши менеджеры должны следовать концепции активных продаж, то сфокусируйте стандарт именно на этом.

3. В стандартах должны отражаться ваши конкурентные преимущества. Если ваша компания реализует стратегию «соотношение цена – качество», то стандарты должны учитывать удовлетворение таких выгод клиента, как практичность и экономия. Если вы реализуете стратегию «лучший по товару», то подумайте, как отразить в стандартах работу с клиентом, для которого важны престиж, надежность, стремление подчеркнуть свою индивидуальность. Стратегия «близость к потребителю» предполагает предоставление сервиса, нужного конкретному клиенту, индивидуальное отношение. Соответственно, если ваша компания придерживается данной стратегии, то эти положения также должны быть отражены в стандарте.

4. Если вы разрабатываете стандарты для нескольких должностей, то старайтесь соблюдать единую структуру стандартов. Это позволит сотрудникам быстрее ориентироваться в требованиях, а руководителям – более четко и системно контролировать соблюдение стандартов.

5. При написании стандартов будьте реалистами. Если у вас небольшой павильон с образцами строительных материалов и клиент оказывается у стола менеджера максимум спустя 8 секунд после входа, логично установить время обращения в пределах 5-10 секунд. Но этого же невозможно требовать в просторном зале магазина бытовой техники формата самообслуживания.

6. Не стремитесь жестко регламентировать все процессы. Выявите наиболее проблемные моменты в работе с клиентами и создайте стандарты, которые в первую очередь устранят их. Это уже повысит результативность работы и приведет к повышению продаж. Жесткая регламентация приведет либо к полному отторжению менеджерами стандартов, либо к превращению сотрудников в роботов, не умеющих отходить в продажах от одной известной

им линии. Как правило, покупатели скорее готовы к живому человеческому общению, чем к шаблонным заученным фразам, произнесенным монотонным голосом.

7. Стандарты должны быть поддержаны соответствующими ресурсами. Если вы прописываете встречать клиента чаем, кофе и конфетами, а их никогда нет в вашем офисе, или упаковывать продукцию в фирменные пакеты, а их всегда не хватает, то никакие лозунги и обучение персонала не позволят вам достичь установленного стандарта.

8. Стандарты должны соблюдать как высший менеджмент, так и рядовые сотрудники. Согласитесь, когда директор или управляющий магазином ходит в футболке и джинсах, сложно требовать от сотрудников приходить исключительно в классических костюмах. Не стоит удивляться, что сотрудники не внимают указаниям улыбаться и приветствовать каждого клиента, если вы сами этого не делаете ни по отношению к сотрудникам, ни по отношению к клиентам.

9. Стандарты продаж должны быть публично анонсированы, и с ними должен ознакомиться каждый сотрудник соответствующей должности. Особенно это касается ситуаций, когда в компанию приходят новые сотрудники. Они должны лично изучить документ, а не узнать о нем от коллег. В противном случае разработанный стандарт будет бесполезно пылиться на полке.

10. Стандарты могут и должны корректироваться со временем, с развитием вашего бизнеса. Естественным образом единожды разработанные стандарты могут устаревать так же, как стратегия продаж, позиционирование на рынке и прочее.

Как создавать стандарт?

Как правило, стандарт – плод коллективных усилий. Поэтому важно определить рабочую группу, которая будет заниматься разработкой стандарта. Желательно, чтобы в рабочую группу входили менеджер по персоналу, руководители отдела продаж, наиболее опытные и успешные сотрудники, непосредственно занимающиеся продажами, а также (по возможности) руководитель отдела маркетинга или маркетолог.

Сотрудники не только должны быть соавторами стандартов, но и в будущем «проводниками» его положений в коллективе. В группе необходимо определить руководителя, который будет непосредственно организовывать и контролировать работу, назначать ответственных за разработку определенных разделов. Руководитель также осуществляет связь с руководством компании. Желательна также работа с внешним специалистом – экспертом в области технологии продаж или обслуживания. Специалист со стороны не только поможет в разработке модели продаж и самом описании процесса продажи, но и сможет осуществлять промежуточный и финальный аудит стандартов. Как показывает практика, составление стандартов с участием внешнего специалиста наиболее эффективно.

С чего начать создавать стандарт?

Прежде чем приступать к написанию стандартов, необходимо изучить себя (компанию), свой товар (свои услуги) и своих конкурентов. Даже если кажется, что всё уже известно, анализ не будет лишним. Не стоит копировать видение идеальной продажи исключительно из пособий или опираться только на опыт конкурентов. Кроме участников рабочей группы, пищу для размышлений могут дать, прежде всего, руководитель компании, клиенты и конкуренты.

С точки зрения **руководителя** важно представить видение идеального обслуживания (идеальной продажи), видение того, как компания должна восприниматься клиентами, какой идеологии обслуживания должны придерживаться менеджеры и какими средствами этого лучше всего достичь.

Клиенты расскажут, что их привлекает во взаимодействии с вашей компанией, что, напротив, отталкивает и что их могло бы дополнительно заинтересовать. В основном такие данные стремятся получить обычным анкетированием, однако данный вид опроса не всегда оказывается эффективным, так как психологически люди легче запоминают плохое (это всегда проще конкретизировать), а о чем-то хорошем говорят в общих чертах («все хорошо», «все устраивает», «молодцы»). Кроме того, от заполнения анкеты часто отказываются под предлогом нехватки времени или нежелания. Поэтому стремитесь слышать клиента непосредственно в процессе продажи. Как правило, людям проще делиться своим мнением и эмоцией, когда они находятся непосредственно в ситуации, а не смотрят на нее извне. Прислушиваться к словам клиента логично поручить непосредственно менеджерам по продажам, входящим в инициативную группу. Еще один вариант – провести несколько (более 5) акций «Тайный покупатель». Это позволит получить независимое мнение.

Участники рабочей группы – **руководители линейных подразделений и менеджеры по продажам** – лучше других знают, какова в данный момент цепочка взаимодействия менеджер-клиент, какие ситуации являются типовыми, почему возникают проблемные/спорные ситуации. Необходимо понять, как ведут себя в различных ситуациях (на каждом этапе продаж) лучшие сотрудники и как остальные, и сравнить. Так станет понятным, какой стандарт поведения брать за основу. Также стоит соотнести, насколько убедительно звучат ответы менеджеров на вопросы и возражения клиентов. Например, на вопрос: «А как быстро у вас осуществляется доставка?», стоит ли считать убедительным ответ: «Достаточно быстро»? Разумеется, нет. Подобным образом следует «пройтись» по всем этапам продаж. Эти данные помогут в составлении пошагового описания процесса продажи, составлении формулировок эффективных речевых шаблонов и др. Обсуждение идей будет эффективным в ходе «круглого стола», планерки.

В процессе подготовки к написанию стандартов полезно также наведаться к конкурентам под видом клиента. Так можно не только перенять положительный опыт, но и выявить те моменты, в которых ваша компания сможет проявить свое конкурентное

преимущество. Данная процедура также позволит почувствовать себя на месте клиента и понять важные с его точки зрения моменты в обслуживании при продаже.

Совокупность полученной информации позволит рабочей группе начать работу над стандартом.

На следующем этапе рабочей группе необходимо разработать проект документа (перечень основных разделов) и определить план разработки стандартов (с указанием сроков и ответственных за каждый из этапов). Как правило, план разрабатывается на совместной планерке (тренинге, рабочей сессии), в ходе которой каждый участник группы вносит свои предложения. Проект и план утверждаются руководителем рабочей группы и директором компании.

Дальнейший рекомендуемый порядок работы:

- 1.** Желательно разрабатывать стандарт последовательно, этап за этапом. На рабочих совещаниях (их периодичность устанавливается в зависимости от того, насколько быстро необходимо разработать окончательный вариант стандартов) руководитель группы и/или ответственный за раздел сотрудник предоставляют на общее рассмотрение черновой вариант текста. Предпочтительно, чтобы участники имели возможность ознакомиться с ним несколько заранее, за 2-3 дня до планерки, а на общем собрании уже предлагали свои идеи, вносили корректировки. В конце совещания руководитель группы обобщает полученную информацию, вносимые изменения утверждаются.
- 2.** После внесения в текст корректировок руководитель группы отправляет вариант раздела каждому участнику группы, а также директору компании. Если возражений не поступает, раздел считается принятым. В противном случае текст дорабатывается. Обязательно проверяется, соответствуют ли стандарты принятым критериям (см. раздел «Какими должны быть стандарты? Десять рекомендаций»). Данную проверку может совершить и внешний эксперт – в случае его привлечения к работе.
- 3.** При готовности всех разделов стандарта ответственный за оформление документа сотрудник производит окончательную доработку. После утверждения рабочей группой стандарты представляются на утверждение руководству компании. Желательно, чтобы аудит стандартов также осуществил и внешний специалист.

Что писать? Содержание корпоративного стандарта

Приведем перечень разделов, которые можно разместить в стандарте продаж. Разумеется, наполнение того или иного раздела зависит от специфики вашего бизнеса и тех задач, на решение которых нацелено написание стандарта.

Пример содержания стандарта продаж

Раздел	Описание
Информация о вашей компании.	История компании, основные достижения, конкурентные преимущества. Всё то, что поможет менеджеру грамотно и подробно представить вашу компанию.
Конкурентные преимущества ваших продуктов / услуг.	Ответы на вопросы, почему ваша продукция / услуги лучше, чем у конкурентов, в понятной для клиентов форме изложения.
Технология работы с клиентом: этапы продаж: 1. Исходящий звонок. 2. Установление контакта. 3. Выяснение потребностей. 4. Презентация товара / услуги. 5. Работа с возражениями. 6. Завершение сделки.	Поэтапное описание работы менеджера с клиентом. Может включать не только саму технологию работы, но и примеры продажи конкретных продуктов, соответствующие речевые модули.
Работа с рекламациями и претензиями.	Рекомендации менеджеру, как действовать в спорных ситуациях, как гасить и решать конфликты.
Работа с дебиторской задолженностью. (необходим, если ваша компания работает с отсрочкой платежа).	Регламент, описывающий действия менеджера по работе с текущей и просроченной задолженностью.
Рекомендации по развитию клиента.	Ответы на вопросы, как способствовать тому, чтобы клиент из разового стал постоянным, а общая стоимость его покупок возрастала.
Рекомендации по повышению лояльности клиента.	Рекомендации менеджеру, как завоевать расположение и доверие со стороны клиента.
Дресс-код	Общие правила по внешнему виду.

Вариативно стандарты продаж также могут дополниться следующими разделами: схема работы с новыми клиентами, схема работы с постоянными клиентами, стандарт мерчендайзинга, стандарт взаимодействия между отделами (отделами продаж, сбыта, логистики) и др.

Как внедрить разработанный стандарт продаж?

Стандарт написан, оформлен, отпечатан в типографии... И красуется на полке у руководителя компании. Как же заставить его работать? Нужно быть готовыми к тому, что на внедрение стандартов может уйти от полугода до полутора лет (зависит от количества сотрудников в компании). Работу по внедрению стандартов необходимо проводить последовательно и системно, чтобы оно было максимально эффективным. Как правило, рабочая группа, принимающая участие в разработке стандартов, занимается и внедрением стандарта.

Для внедрения стандартов необходимо:

1. Ознакомить всех сотрудников, чью деятельность регламентирует стандарт продаж, с его содержанием. Объяснить цели введения стандартов, подчеркнуть, какие изменения влечет его принятие.
2. Издать регламентирующие документы, закрепляющие ответственность за выполнение правил, принятых в стандарте продаж. Желательно, чтобы в документах содержалась информация о сроках внедрения стандарта продаж, описывался сам процесс внедрения, были указаны критерии оценки и формы контроля соблюдения стандарта. В документах такого рода также указываются лица, ответственные за контроль соблюдения стандартов, а также поясняется, какие изменения претерпевает система мотивации с учетом вводимого стандарта. Сотрудник из рабочей группы по разработке и внедрению стандартов должен ознакомить с регламентирующими документами сотрудников организации и сформировать лояльное отношение сотрудников к вводимым изменениям.
3. Провести обучение персонала в соответствии с введенными стандартами. Первое направление – это обучение сотрудников, отвечающих за внедрение и контроль соблюдения стандартов. Подобные тренинги направлены в первую очередь на усиление лояльного отношения самих сотрудников к планируемым изменениям, а также на развитие коммуникативных навыков, навыков управления мотивацией сотрудников, преодоления возникающих сложностей при внедрении стандартов, овладения процедурами контроля соблюдения стандартов.
Второе направление – это обучение сотрудников собственно стандартам и регламентам работы. Обучение предполагает несколько последовательных этапов:
 - ознакомление сотрудника с вводимыми стандартами продаж;
 - разъяснение пунктов, вызывающих трудности понимания;
 - выполнение практических заданий, направленных на формирование навыков работы в рамках нового стандарта;
 - проведение деловой игры, в ходе которой достигается командообразующий эффект, формируется лояльное отношение к внедряемым изменениям, приобретаются знания о новых способах поведения в ситуации изменений.

4. Создать систему материальной и нематериальной мотивации, непосредственно связанную с вводимыми стандартами (введение категории, внутрифирменных квалификационных групп, различающихся по оплате труда: если сотрудник работает по стандарту, то получает доплату, не работает – доплату не получает).

5. Ввести систему контроля исполнения стандартов и продаж на торговой точке. Наиболее эффективным является совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля.

Внутренний контроль предполагает разработку процедур и критериев оценки, с помощью которых будет оцениваться соблюдение либо несоблюдение правил стандарта. Контроль обеспечивается путем наблюдения специалиста по персоналу за работой сотрудников. Результаты фиксируются в специально разработанных бланках.

Внешний контроль обеспечивается путем проведения акции «Тайный клиент», опроса реальных клиентов после взаимодействия с менеджером.

Перед внедрением процедур контроля необходимо ознакомить сотрудников с критериями оценки, системой мотивации, а также с лицами, имеющими полномочия осуществлять контроль соблюдения стандартов.

Важно помнить: то, что не контролируется, – не исполняется. Контроль должен быть системным и регулярным. Только в таком случае все ранее произведенные действия будут результативны.

И всё-таки это выгодно? Еще раз о преимуществах

Если вы еще сомневаетесь, нужны ли вашей компании стандарты и готовы ли вы пойти на длительную и трудоемкую работу по их созданию и внедрению, оцените их преимущества еще раз:

1. Стабильное качество

Стандарты позволяют унифицировать результат. Менеджеры, работающие в разных подразделениях, на одинаково высоком уровне обслуживают клиентов.

2. Сохранение опыта и знаний

Стандарты обобщают лучший опыт и позволяют передавать его. Независимо от изменений в кадровом составе необходимые знания остаются в компании.

3. Быстрое включение

Стандарты – практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе вашей компании.

4. Доверие клиентов

Стандарты приносят в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники вашей компании знают свое дело.

5. Контроль и мотивация

Обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, а также создавать объективную и эффективную систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением.

Другими словами, стандарт задает идеальный (именно для вашей компании) алгоритм работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность и экономическую эффективность предприятия.

Хотите заказать стандарты продаж или возникли сложности с их разработкой?

Звоните: 8-800-250-65-58

Пишите: you@prodasch.ru

Звоните: 8-800-250-65-58.

Пишите: you@prodasch.ru.

Читайте: www.prodasch.ru.

В гости: Российская Федерация, Алтайский край,
г. Барнаул, ул.Пушкина, 38, оф. 306.

Еще больше полезных знаний:

www.facebook.com/prodasch;

www.vk.com/prodasch