

Теряя контроль, вы теряете прибыль

Случай из жизни

Однажды мне очень срочно понадобились провода для микрофона (существуют проблемы с их качеством, поэтому для того, чтобы найти подходящие, потребовалось немало усилий), и вот я нашел тот самый магазин, где продаются те самые провода.

На следующее утро я прихожу к открытию, к 10:00, и жду, когда же двери магазина распахнутся. Проходит пять минут, десять, пятнадцать. Сказать, что я торопился, — это ничего не сказать, я просто очень торопился, однако провода мне нужны были обязательно.

Через 30 минут я позвонил по указанному на вывеске номеру, как ни странно, на звонок ответили, но только хозяин магазина. Он был очень удивлен тем, что его продавца нет на месте, сказал, что такое происходит в первый раз, и извинился.

Самое интересное происходило дальше. Я был такой не один, приходили еще несколько человек, а продавец из соседнего отдела, увидев несколько ожидаю-

щих, сказала крайне любопытную фразу: «А, Марина, как всегда, куда-то (место не запомнил, да и неинтересно) ушла». «Как всегда, куда-то ушла» — это факт, действие, происходящее периодически, а директор даже не знает, что в магазине никого нет, что он даже не открылся, и думает, что магазин приносит ему максимум выручки.

В конце концов продавец пришла через 1,5 часа, а количество людей, которые развернулись и ушли, увидев закрытые двери, оказалось немалым. Неудивительно, если хозяин недоволен размером выручки, который приносит ему его дело.

Все, что вы не способны контролировать в своем бизнесе, не подлежит вашему управлению. Вы хоть тысячу людей приведите в свой магазин, но если его двери будут закрыты, то продаж не будет. Если вы не контролируете результат работы ваших продавцов по различным показателям, то вы не в состоянии оценить, когда бизнес работает хорошо, а когда плохо. А если вы не в состоянии понять, как он работает на 100% и как на 50%, каким образом вообще можно улучшить его продажи либо как минимум сохранить их на одном уровне?

Какую систему мотивации вы ни выстраивали бы, как ни работали бы над дисциплиной, что бы вы ни делали для увеличения эффективности, упрощения работы ваших продавцов, как бы ни строили бизнес под клиента, как бы сильно ни «затягивали болты», все это будет абсолютно бесполезным, если нет контроля.

Если выполнение каких-либо задач не контролируется, значит, скоро настанет время, когда продавец будет выполнять работу абы как, лишь бы сделать все быстрее. Либо наоборот — очень медленно, лишь бы не заниматься другой работой. Если вы не будете контролировать работу ваших продавцов по скриптам, то вскоре увидите, что половину из того, что написано в них, продавцы не говорят и, соответственно, от этого ниже продажи. Однако это понимаете только вы, ваши продавцы этого не понимают, а даже если понимают, то не делают ничего из-за своей лени.

Чем меньше вашего присутствия либо присутствия руководящего продавцами человека в магазине, тем менее эффективно работают продавцы.

Если что-то можно не делать, значит, это нужно не делать

Вот классная фраза, отражающая всю суть подавляющего большинства продавцов, да и всех подчиненных в принципе. О том, почему ваши продавцы сопротивляются работе и новым изменениям, мы уже говорили в предыдущих главах.

Любая работа — это прежде всего работа, даже если она любимая. Как только ваши продавцы понимают, что за определенное нарушение можно остаться ненаказанным, понадобится совсем немного времени, чтобы это нарушение повторилось.

Это произойдет однозначно, вопрос не в том, будет оно или нет, вопрос в том, как быстро оно произойдет. Даже самый совестливый и ответственный человек, нарушивший ваши инструкции, регламенты либо опоздавший, найдет сотню причин, почему он это сделал.

И он не придет к вам сам и не скажет: «Я опоздал, извините меня и снимите с моей зарплаты 500 рублей за опоздание». У вас такое было? Нет! И никогда не будет! А опоздания были, есть и будут.

Поэтому контролировать и наказывать обязательно нужно, и желательно все это делать рублем, потому что никто не хочет терять те деньги, которые он зарабатывает. И продавцы будут скрывать свое опоздание как можно тщательнее, пока вы не припрете их к стенке фактами, подтверждающими его.

Каждый должен четко знать, столько стоит опоздать на работу, столько стоит покурить в рабочее время, сколько стоит не отработать по скрипту. Все это должно быть четко прописано для всех. И контролировать это должны либо вы, что я не совсем приветствую, поскольку в таком случае это напоминает работу, а не бизнес, либо человек, который занимается контролем ваших продавцов, наймом и работой с ними.

Вы также должны контролировать сотрудника, который стоит на ступеньке между вами и продавцами: директор или какой-либо управляющий, супервайзер или старший продавец. Если у вас выстроена цепочка,

соответственно, должна быть правильно выстроена система мотивации для данных сотрудников.

Что необходимо контролировать в работе продавца

Что вы контролируете в работе ваших продавцов: объем продаж, конверсию? Если, конечно, вы вообще контролируете. Если нет, тогда напишите себе список, по которому далее будете работать, иначе вакханалия, творящаяся в вашем магазине, никогда не закончится. Вот небольшой список того, что вам необходимо обязательно замерять:

- объем продаж (выручку);
- количество продаж;
- количество проданных товаров;
- средний чек;
- коэффициент конверсии;
- количество выданных дисконтных карт;
- процент отказа по дисконтным картам;
- количество возвратов (товар принесли обратно и забрали деньги);
- правильность выполнения скрипта.

Давайте разберем подробнее основные показатели.

Объем продаж — количество денег, поступившее в кассу вашего магазина за определенный промежуток времени, к примеру за месяц. Многие считают это единственным мериллом эффективности работы продавца, однако объем продаж не учитывает сезонных спадов и подъемов, и тем самым картина эффективности полностью искажается. Ведь то, что в декабре продажи выросли в два раза, не означает заслуги ваших продавцов.

Количество продаж — количество продаж, совершенное вашим продавцом.

Количество проданных товаров — сколько товаров в одном чеке в среднем продает ваш продавец. Здесь вы видите, как эффективно он допродает дополнительные товары, останавливается после того, как что-то допродал, или все-таки работает над полным комплектом для покупателя и использует все свои навыки и бонусы, которые вы, возможно, даете вашим клиентам.

Средний чек — выручка, поделенная на количество продаж. Показывает профессионализм вашего продавца. Чем выше средний чек, тем более дорогие товары продает ваш продавец и тем больше товаров в чеке, но для более правильной и более детальной оценки необходимо контролировать среднее количество проданных товаров.

Коэффициент конверсии — показывает, как эффективно ваш продавец переводит потенциальных поку-

пателей в реальных. Проще говоря, чем на рабочем месте занимается ваш продавец — отпуском товара или активной продажей.

Допустим, за месяц в ваш магазин зашло 5 тысяч человек, а количество продаж составило 500, коэффициент конверсии равен $500/5000 = 0,1$. Соответственно, чем лучше работает ваш продавец, тем выше коэффициент конверсии, который показывает общий уровень и навыв продаж ваших сотрудников.

Процент отказа по дисконтным картам — обязательно считайте эффективность сбора контактов клиентов. У вас должны сохраниться контакты каждого купившего товар клиента, хотя бы номер телефона, адрес электронной почты, адрес.

Наличие клиентской базы крайне важно для розничного бизнеса, правильное взаимодействие с ней может без дополнительных вложений приносить вам 30% дополнительной выручки. Однако не все будут согласны оставить вам свои контакты, поэтому ваши продавцы должны, во-первых, грамотно попросить контакты, во-вторых, в случае отказа продать вашу дисконтную карту в обмен на контакты.

Вы наверняка сейчас задаете вопрос — при чем здесь дисконтная карта? Объясню. Это отличный инструмент (повод) для сбора контактов клиентов, именно поэтому мы даем нашим клиентам карту при любой покупке, собираем их контакты и активно работаем

с базой, проводим акции и распродажи. Поэтому вы должны собирать контакты с каждого клиента. Если процент отказа велик, значит, ваши продавцы плохо продают. В наших магазинах данный показатель составляет 5–10% отказа.

Количество возвратов — количество возвратов денег покупателю. Все просто: вам могут вернуть товар, продавец может его принять и не приложить усилия для того, чтобы исправить ситуацию — подобрать другой фасон, другой размер или вообще выбрать другой товар. Тем более если гарантия или легкий возврат в течение определенного срока является одним из ваших конкурентных преимуществ. Один из способов снизить возвраты — не учитывать с возвращенных товаров проценты.

Скорость оформления покупки — если в вашем бизнесе это актуально, к примеру у вас часто бывают очереди, потому что кто-то из продавцов работает быстрее, а кто-то медленнее и это создает очереди на кассе или вызывает негатив клиентов, вводите лимит по времени на одного покупателя. Замерять это может администратор, супервайзер или иное лицо, занимающееся управлением продавцами. За превышение среднего параметра — депремирование.

Все показатели замеряйте как в целом для магазина, так и для каждого продавца в отдельности. В целом для магазина это необходимо, чтобы оценивать эффективность вашей работы либо, если у вас есть управляющий

продавцами, — эффективность его работы. Оценивая работу каждого, вы разбираете на составные части продажи вашего продавца, находите моменты, в которых он не дорабатывает, «докручивает» их и получаете больше прибыли.

Кроме того, вы можете дописать свои пункты. К примеру, если у вас стоит план на определенные позиции товара, вы также должны отслеживать их эффективность. Работая с цифрами, вы четко видите картину, которая позволит вам быстро и эффективно повысить продажи.

Введите для каждого показателя свою норму, и если продавец не дотягивает — лишается какой-то части своей зарплаты, если все в норме — тогда все в порядке, зарплата цела.

Мы говорили о цифрах, которые вы обязаны знать для того, чтобы измерять эффективность работы ваших продавцов. Однако, чтобы в вашем магазине все работало как часы, вам необходим **тотальный контроль абсолютно всех действий, происходящих в магазине:**

- открытие магазина;
- перерывы;
- закрытие магазина;
- правильность выкладки товара;
- скорость выкладки нового товара;

- отсутствие/наличие товара на витрине;
- правильность выполнения всех составляющих скрипта;
- соблюдение корпоративного стиля одежды;
- оформление возвратов, возвратные (невозвратные) случаи;
- правильность общения с клиентом по телефону;
- правильность поведения в конфликтной ситуации и еще огромный список всех процессов, происходящих в вашем магазине.

Возьмите за правило работать с цифрами, перестаньте работать по ощущениям. Результаты всех процессов переведите в показатели и постоянно их анализируйте.

Пример работы с некоторыми данными представлен в табл. 3.

Таблица 3

Дата	План, тыс. руб.	Прод., тыс. руб.	Прод., итог, тыс. руб.	%	Тренд, тыс. руб.	Тренд, дн.
01.11.2012, чт	50	55	55	110	5	0,10
02.11.2012, пт	100	40	95	95	-5	-0,10
03.11.2012, сб	150	40	135	90	-15	-0,30
04.11.2012, вс	200	41	176	88	-24	-0,48
05.11.2012, пн	250	68	244	98	-6	-0,12
06.11.2012, вт	300	64	308	103	8	0,16
07.11.2012, ср	350	55	363	104	13	0,26

Дата	План, тыс. руб.	Прод., тыс. руб.	Прод., итог, тыс. руб.	%	Тренд, тыс. руб.	Тренд, дн.
08.11.2012, чт	400	30	393	98	-7	-0,14
09.11.2012, пт	450	28	421	94	-29	-0,58
10.11.2012, сб	500	71	492	98	-8	-0,16
11.11.2012, вс	550	—	—	—	—	—
12.11.2012, пн	600	—	—	—	—	—
13.11.2012, вт	650	—	—	—	—	—
14.11.2012, ср	700	—	—	—	—	—
15.11.2012, чт	750	—	—	—	—	—
16.11.2012, пт	800	—	—	—	—	—
17.11.2012, сб	850	—	—	—	—	—
18.11.2012, вс	900	—	—	—	—	—
19.11.2012, пн	950	—	—	—	—	—
20.11.2012, вт	1000	—	—	—	—	—
21.11.2012, ср	1050	—	—	—	—	—
22.11.2012, чт	1100	—	—	—	—	—
23.11.2012 пт	1150	—	—	—	—	—
24.11.2012, сб	1200	—	—	—	—	—
25.11.2012, вс	1250	—	—	—	—	—
26.11.2012, пн	1300	—	—	—	—	—
27.11.2012 вт	1350	—	—	—	—	—
28.11.2012, ср	1400	—	—	—	—	—
29.11.2012, чт	1450	—	—	—	—	—
30.11.2012, пт	1500	—	—	—	—	—

Показатели данной таблицы:

- План — план по дням, сумма, на которую необходимо ежедневно совершать продажи, чтобы выполнить план;

- Прод. — фактические продажи за день;
- Прод., итог — сколько всего продаж в определенный день;
- % — насколько в данный момент в процентном соотношении выполнен план;
- Тренд — значение, отражающее количество выручки, недостаточное (либо перевыполненное) в определенный день; если показатель отрицательный, необходимо приложить усилия, чтобы выполнить план продаж;
- Тренд, дн. — показатель «тренд», выраженный в днях; данные цифры показывают, сколько в днях недостаточно (или наоборот, перевыполнено) продаж, чтобы находиться в тренде.

Данная таблица поможет вам своевременно отслеживать некоторые показатели, контролировать выполнение плана продаж и принимать оперативные решения. Ее необходимо вести для всей розницы, для отдельного магазина и для каждого продавца в отдельности.

Обратите внимание, что, казалось бы, простое выполнение плана отражено в нескольких показателях: в процентном выражении, в количестве выручки, а также в днях. Все это сделано для того, чтобы максимально приблизить цифры к реальным условиям и полностью их понимать, а также вовремя принимать правильные

решения по исправлению неблагоприятных ситуаций, связанных с падением уровня продаж.

Кроме того, вам необходимо подобным образом вести учет всех остальных показателей, о которых мы говорили в этом разделе.

Ваш магазин — это режимный объект, работающий на благо клиента

Мы уже неоднократно говорили о необходимости введения инструкций для всех процессов, происходящих в вашем магазине, для более быстрого и эффективного обучения, а также о необходимости депремирования как способе мотивации и выполнения всех требований, предъявляемых вами к вашим продавцам.

Для того чтобы всем продавцам в вашем магазине было четко понятно, кто за что получает деньги, а кто их лишается, и чтобы это не было ни для кого сюрпризом, вам необходимо иметь четкий лист депремирования. Чтобы его правильно составить, вам необходимо для начала вспомнить самые частые нарушения, которые происходят в вашем магазине. У каждого они будут разные, но, скорее всего, мы не ошибемся, если на первом месте окажутся опоздания или ранний уход.

Второе — просмотрите все инструкции, которые вы написали для ваших продавцов, и продолжите список: не-