

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ

С. А. Александров

# Секреты продаж на рынке мебели

Как за 5 шагов выстроить  
продажи в опте  
и рознице



Сергей Александров

**Секреты продаж на рынке мебели**

«Издательские решения»

**Александров С.**

Секреты продаж на рынке мебели / С. Александров —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-509987-7

Эта книга отличается от других. Наша технология работает, и это доказывают: 7 практических приложений, 17 таблиц, 9 реальных историй успеха, 55 примеров в тексте.

ISBN 978-5-00-509987-7

© Александров С.  
© Издательские решения

## Содержание

Об авторе	6
О чем эта книга?	7
Простая мебельная история	8
Кто мешает продажам? 5 интересных фактов о персонале	9
Почему вам нужны технологии и стандарты продаж?	14
<b>5 ШАГОВ ТЕХНОЛОГИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ В ОПТЕ И РОЗНИЦЕ</b>	<b>16</b>
Простая диагностика вашего бизнеса	20
<b>Шаг 1 Создание структуры компании</b>	<b>25</b>
Работа над созданием структуры	27
Полученные результаты	31
5 критериев для создания идеальной структуры отдела розничных и оптовых продаж мебельной компании	32
Общие точки контроля продаж для розницы и опта	37
Точки контроля розничных продаж	38
Точки контроля оптовых продаж	39
<b>Шаг 2 Формирование технологии работы с клиентом</b>	<b>41</b>
Влияние модели потребления на технологию продаж	41
Бред по брендам на мебельном рынке	43
Задачи мерчандайзинга в мебельном бизнесе	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# **Секреты продаж на рынке мебели**

**Сергей Александров**

© Сергей Александров, 2020

ISBN 978-5-0050-9987-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Об авторе

### **Александров Сергей Александрович**

- Учредитель и генеральный директор Международного Мебельного Кадрового Центра.
- Прошел путь от продавца-консультанта и менеджера по продажам до генерального директора.
- Автор «Методики работы с клиентами на торговой точке для увеличения продаж мебели».
- Разработчик Программы Аттестации Персонала (ПАП), которая стала победителем конкурса «Инновационный продукт Санкт-Петербурга 2010».
- Автор (в соавторстве с С. Н. Ретивых) методики «Как организовать отдел активных продаж. 7 инструментов для организации активных продаж, которые позволяют десятикратно прирастить клиентскую базу».
- С 2010-го года ежегодный спикер проекта «Звезды Российского Консалтинга™», постоянный спикер международных мебельных форумов «Эффективный сбыт и продажи мебели» в «Крокус Экспо» и «Красная Пресня».
- Генеральный директор Центра внедрения технологий продаж «ПрофРост». В соответствии с решением Экспертного совета НЭЛ РФ по экономике и управлению ООО «ПрофРост» признано одним из «Лидеров Российской экономики 2007», а Сергей Александрович удостоен звания «Топ-менеджер РФ 2007» и включен в список лиц, информация о которых размещена в ежегоднике Национальной Энциклопедии Личностей РФ.
- Ему присвоен статус эксперта в области экономики и управления. Газетой «Деловой Петербург» выбран для реализации проекта «Совершенство в бизнесе».
- Является автором многочисленных публикаций на тему продаж, телефонных переговоров, управления компанией и постановки бизнес- процессов в изданиях «Мебельный бизнес», «Мебельное обозрение», «Коммерческий директор», Coach, E-xecutive, «Мебельщик Сибири», «Деловая неделя», «Управление сбытом» и других

## О чем эта книга?

Эта книга написана для владельцев, топ-менеджмента, руководителей отделов розничных и оптовых продаж мебельных компаний, а также управляющих и директоров салонов.

Эта книга – результат 11-летнего исследования работы успешных мебельных компаний, построения отделов продаж во многих из них и практики ведения собственного бизнеса.

Как руководитель я сталкивался со многими из описанных в книге проблем и ломал голову над тем, как добиться постоянного роста продаж в рознице и опте. Надо понимать, что в новых экономических условиях (реалиях сегодняшнего дня) могут не помочь ни предыдущий успешный опыт, ни метод проб и ошибок, ни эксперименты, которые украдут ваше время, а результата так и не получится.

Нужны подходы, которые помогают понять отправную точку развития своей компании и выстроить четкий план работ.

Ниже описаны шаги, которые помогут вам создать технологию продаж. Таковую, которая гарантирует получение результатов при далеко не идеальной начальной точке работы – низком уровне продаж, неквалифицированном персонале, нулевой мотивации. Даже если вас все устраивает сейчас, неужели вы не хотите, чтобы «завтра было лучше, чем вчера»? Значит, вам тоже стоит прочитать эту книгу.

Без понимания принципов, изложенных в книге, вы не сможете выстроить успешные продажи. Прочитав ее, вы поймете:

– Почему маленькие компании не становятся большими, а большие могут «умереть»? Соблюдение каких условий необходимо для роста? Что является «миной замедленного действия» для мебельного бизнеса? Что такое «проблемы отложенного роста» и как их избежать?

– Где брать квалифицированные кадры? Стоит ли обучать персонал? Как сделать это наиболее эффективно? Без чего не работает никакая система мотивации и оплаты труда? Как добиться от сотрудников максимальной отдачи?

– Как максимально быстро разрабатывать и безболезненно внедрять стандарты продаж?

Применение на практике принципов, изложенных здесь, помогло многим компаниям вывести свое предприятие на новый уровень, повысить его рентабельность, надежность и управляемость.

Уверен, у вас тоже все получится!

## Простая мебельная история

Однажды задумались руководители одной мебельной компании: «А почему в их отделе продаж из 15 менеджеров только трое продают весь ассортимент?».

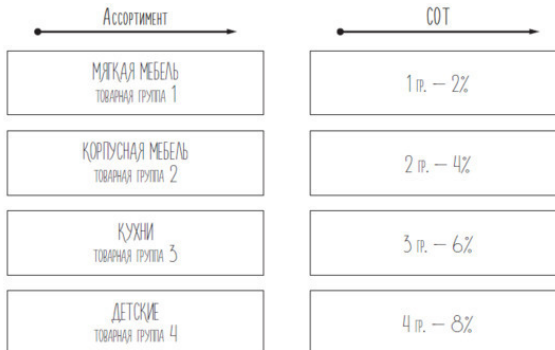
Решили они изменить систему оплаты труда. Теперь за продажу лишь одной группы товара менеджеры могли получить только 2% с продаж (цифры условные), за две группы – 4%, за три группы – 6%, а за четыре группы товара – целых 8%.

И стали ждать результатов. Но они не появились.

Тогда задумались они еще раз и решили проверить знания продавцов. И выяснилось тут, что не знают они ни характеристик товара, ни отличия его от конкурентного и не могут красотами его и достоинствами убедить клиента.



Схема 1. Ассортимент: СОТ



И обратилось руководство в отдел закупок и договорилось о еженедельном обучении персонала отдела продаж. Вот тогда и появились первые результаты по продажам.

Но это еще не конец истории. Так как продажи по другим группам товаров все равно подрастали медленно, заподозрили руководители неладное. И решили опять проверить знания менеджеров. И тут выяснилось, что большинство менеджеров из этого обучения мало что вынесло.

Тогда осерчало руководство и постановило так: «Отныне после каждого обучения будет проходить аттестация менеджеров, а результаты ее будут привязаны к системе оплаты труда. И кто не пройдет аттестацию, будет тот... огорчен в зарплате». И вот тогда-то и произошел качественный сдвиг в продажах.

## Кто мешает продажам? 5 интересных фактов о персонале

Компания потратила на этот эксперимент 8 месяцев! А стоило ли идти к этому так долго и мучительно? Что мешало правильно выстроить процессы в отделе продаж с самого начала?

Мешали иллюзии, что достаточно нанять нормальных менеджеров по продажам, замотивировать их, и все пойдет как надо!



Расстаньтесь с этими иллюзиями как можно быстрее!

Мы будем говорить о том, как построить технологию продаж, а не о неких мифических кадрах, которые «решают все».

Чтобы помочь вам избавиться от надежды, что есть где-то чудесный менеджер, который волшебным образом сможет решить все ваши проблемы, начнем мы, пожалуй, с нескольких фактов о персонале.

Как вы думаете, почему менеджеры не продают весь ассортимент? Как правило, у них есть «любимый» товар, он же более легкий для продажи.

Почему появление стажера на торговой точке – всегда провал в продажах? Конечно, он не может все знать сразу. Но надо ли его готовить сразу в продавцы и долго-долго ждать результатов?

Почему в продажах длительного цикла (в отделе по работе с дилерами, например) менеджер только через 3, а то и 6 месяцев выходит в нормальный рабочий цикл?

Что обычно происходит, когда в оптовый отдел продаж приходит новый менеджер? Ему вручают телефон и компьютер и говорят: «Нарабатывай себе клиентскую базу». Процентом 60 разочаровываются в себе, в компании, в такой работе и, ничего не наработав, уходят. Оставшиеся получают результаты. Но зачастую они не очень хорошие.

Все это время (от 3 до 6 месяцев) мы, по сути, спонсируем сотрудника и не знаем, какой результат, в конце концов, он покажет, начнет ли когда-нибудь продавать? И часто любая его продажа – это чудо, удача, пойманная за хвост. Почему так происходит?

Давайте разбираться.

### **ФАКТ №1. То, что знает продавец ≠ тому, что знает компания**

*Кстати, и долгий срок выхода менеджера в нормальный рабочий цикл связан с отсутствием четкой последовательной системы обучения знаниям,*

*которые он должен приобрести, и отсутствием их контроля. Но об этом еще будет рассказано в следующих главах.*

Как правило, продавец знает не более 50% необходимой информации. Иначе как объяснить тот факт, что руководитель, подключившийся в ситуации, когда менеджер не может продать сам, легко это делает?

В большинстве случаев руководитель лучше знает ассортимент компании, его достоинства, ситуацию на рынке. Все это вкуче дает уверенность при общении с потенциальным заказчиком, передающуюся покупателю и помогающую заключить договор.

Сомневаетесь? Организуйте аттестацию (тестирование) персонала на знание ассортимента, материалов, дизайнерских программ и т. д. Проведите ее и убедитесь сами! Или вспомните недавно прочитанную «Простую мебельную историю».

А как вы думаете, что правильнее: мотивировать продавцов или обучать их?

Правильный ответ: конечно, обучать! Иначе заработает известная поговорка: «Заставь дурака (то бишь неученого) Богу молиться, он и лоб расшибет!».

Именно из-за незнания ассортимента менеджеры не продают и дополнительный ассортимент. Даже при мотивации, направленной на продвижение того или иного товара, это не приводит к увеличению продаж!

Оказывается, если продавец плохо знает ассортимент, не может рассказать про продукт или плохо владеет навыками работы с дизайнерской программой, он подсознательно уходит от контакта с покупателем. Мы обнаружили это при очередном внедрении [«Методики продаж на розничной торговой точке»](#). [«Методика по работе с клиентом на торговой точке для увеличения продаж мебели» – практическое руководство для обучения продавцов мебельной отрасли техникам продаж. Разработана С. А. Александровым в 2007 г. Приведена на с. 118.]

Следование инструкции по вступлению в контакт с покупателем и пройденные приемы продаж на тренинге позволили увеличить продавцам количество успешных контактов. Однако дальнейший разговор с клиентом часто заводил их в «тупик», так как они не владели достаточной информацией, чтобы компетентно отвечать на вопросы покупателя, плохо знали характеристики товара, его размеры и медленно работали в дизайнерской программе, что возмущало часть покупателей. Это привело к тому, что стажеры и другие неопытные продавцы стали избегать устанавливать контакт с покупателем, чтобы не попадать в глупые, с их точки зрения, ситуации. Они убедились, что приемы продаж работают и позволяют быстро найти подход к покупателю, но решили, что пока досконально не изучат товар и дизайнерскую программу, то не будут их использовать. Поэтому игнорировали указание руководства использовать стандарты продаж. Фирма теряла деньги. Менеджеры и продавцы на очевидный вопрос «А откуда взяться хорошим навыкам, если убежать от покупателя?» ответить не смогли.

**ФАКТ №2. То, что знает продавец ≠ тому, что он считает нужным рассказать покупателю.**

Очень часто, особенно от продавцов, работающих давно, приходится слышать: «Ну зачем об этом рассказывать? Это и так все знают...» (например, что такое МДФ и в чем его преимущество).

Им начинает казаться, что все покупатели тоже это знают. При этом продавцы забывают, что мебель покупают в среднем раз в 5—10 лет, и покупатель, если даже и знал это когда-то, то давно уже забыл. В результате продавцы вдвое сокращают информацию, которую надо озвучивать покупателю.

**Выводы из фактов 1 и 2:**

– Покупатели получают максимум 25% информации от той, которая необходима для принятия решения о покупке. Так происходит потому, что продавцы знают только 50% от того, что надо знать, а рассказывают 50% от того, что знают.

– Покупатели откладывают решение до тех пор, пока не соберут всю нужную им информацию, поэтому продолжают ходить по другим торговым точкам, магазинам, центрам, интернет-сайтам.

– Покупатели могут потерять интерес к приобретению данного вида товара и переключить свое внимание на альтернативные (более подробно об этом рассказано в главе «Особенности продаж в условиях нестабильной экономики», с. 199).

**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 большему уже не стремятся. Причем зачастую эта «зона комфорта» начинается с довольно небольших сумм (12—18 тыс. рублей).

В этой ситуации никакая система мотивации, направленная на получение больших премиальных в зависимости от сделанных больших продаж, не подвигнет продавца (менеджера по продажам) к более производительной работе. А в голове руководителя начнет 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 о другом думает.

**ФАКТ №4. Результаты продавца-среднячка и продавца – «звезды» отличаются в 2—5 раз. В любой компании есть несколько продавцов (обычно один-два), которые продают ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ остальных.**

Это можно объяснить по-разному – и личными качествами продавца, и количеством знаний, и большей мотивацией. В каждом объяснении есть своя правда. Таких продавцов часто ставят в пример другим сотрудникам.

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

Почему в компании должен быть некий унифицированный подход к продажам? Хотя бы потому, что мы должны транслировать опыт успешных продавцов другим сотрудникам компании.

Конечно, всегда есть «звезды», которые продают много, и есть все остальные, которые просто иногда продают. Наша задача – проанализировать опыт «звезд», обобщить его и перенести в деятельность компании настолько, насколько это вообще возможно.

По этим же принципам написана наша «Методика по работе с клиентом на торговой точке для увеличения продаж мебели». По отзывам тех компаний, которые ее внедрили у себя (с ними вы можете познакомиться у нас на [сайте](http://mmks.su) mmks.su), продажи выросли от 25 до 70%.

К сожалению, обычно руководитель думает о другом: «Вот где бы еще таких парочку-троечку „звездочек“ найти!»

Однако просто тщательнее подбирая персонал, вы не сможете выявить людей, которые смогут в скором времени продавать так же, как «звездочки».

**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 заработной платы, в которой получение премии продавцом зависит от конечного результата работы. Иными словами, чем больше продашь, тем больше получишь. Вроде бы все логично.

Но, пожалуй, каждый руководитель при подобной системе мотивации в ответ на вопрос «Почему не подходишь к покупателю?» слышал: «Я же вижу, к кому надо подходить, а кому нет. Этому (о покупателе) ничего не надо!».

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

Есть в таком подходе к работе и еще одинстораживающий момент. При бессистемной работе с покупателем руководителю очень сложно оценить работу продавца в случае невыполнения плана и понять, какие причины к этому приводят. От продавцов зачастую можно услышать лишь расплывчатые объяснения: «Нет покупателей... Мало рекламы... У людей сейчас нет денег... У нас дороже, чем у других...»

Когда в фокусе внимания только конечная точка (результат, план), теряется из виду процесс работы с клиентом.

И, получив в конце месяца некий результат, руководитель не имеет возможности объективно оценить, что привело к такому положению дел. Он может лишь субъективно заметить: «Хорошо» (план выполнен) или «Плохо» (план не выполнен).

### **Почему все идет не так, как было задумано?**

*Из личных наблюдений.*

*1. Если вы ищите сотрудников-«ангелов», будьте готовы к проблемам вселенского масштаба.*

*2. Только когда «звезды» загибают вовремя, это кому-нибудь нужно*

«Есть два вида сотрудников: одни пытаются избежать работы, другие берут на себя ответственность», – сказал Клаус Кобьелл, сославшись на разработчика теории управления персоналом Дугласа Макгрегора.

Как вы думаете, каких больше? «Кадры решают все» – этот слоган «вбит» нам в голову со времен СССР. Он породил веру в некий идеальный персонал, который придет, во всем разберется, самообучится, сделает все, как надо, и нам, руководителям, ничего не придется делать. Этот миф и сейчас широко тиражируется по рынку. Например, можно часто услышать предложения: «Давайте найдем такого руководителя отдела продаж, который выстроит сам все продажи. Или переманим продавца- „звезду“, который поднимет продажи в нашем магазине.»

С одной стороны, квалифицированные кадры действительно могут определять рост и развитие бизнеса. С другой стороны, мы понимаем, что даже с самым лучшим профессионалом может произойти все, что угодно. И даже он сам не может полностью планировать свою жизнь.

Ищите идеальный персонал, неких «ангелов с нимбами»? Готовьтесь получить проблемы вселенского масштаба. «Звезда» продаж, как правило, превращается в капризную «звезду» продаж, которая начинает шантажировать руководство. И, оказывается, вы настолько зависимы от него, что сами не знаете, что делать дальше.

Хорошо ли быть в зависимости от работающего у вас персонала? Решать вам. Я часто спрашивал руководителей: «А были ли у вас случаи, когда менеджер-„звезда“ из оптового отдела уходил с клиентской базой и создавал свою компанию?». И многие отвечали: «Да, было такое». А у вас такое было?

Каков же вывод? Увы, идеальный персонал может быть идеальным только непродолжительное время.

Смирившись с этой мыслью, руководитель, тем не менее, считает, что сможет изменить установки, убеждения, ценности сотрудника. Перевоспитать, другим словом. Вы действительно верите, что сможете это сделать? Это серьезная работа по реформированию личности человека. Вопрос «перевоспитания» взрослого человека поднимался в педагогике и психологии на протяжении тысячелетий, и до сих пор на него так и не получен ответ. Очевидно одно: если человек не захочет меняться, вы не сможете ничего с ним сделать.

Возьмем, к примеру, продавца, работающего на вашей торговой точке. Вы захотели внедрить стандарты, которые, по вашему разумению, приведут к увеличению продаж. Как сделать, чтобы продавец сам захотел изменить обычное поведение и начал соблюдать эти стандарты?

Будете его уговаривать и сулить высокие проценты с продаж? Вспомните «Факт №3»: у каждого человека есть своя зона комфорта, и, достигая определенного уровня заработка, люди успокаиваются (см. с. 13). Этот уровень, к сожалению, у каждого разный. У одного он может находиться на уровне 25 тыс. рублей, у другого – 45 тыс. рублей.

Также надо учитывать, что у человека к определенному возрасту (а у вас наверняка работает не только молодежь, но и вполне зрелые люди 45 лет и старше) на все есть свое мнение. И даже если они не озвучивают его открыто, это не значит, что они не пропускают информацию через определенные фильтры. А там часто стоят достаточно жесткие блокировки, вроде: «Ну вот, опять руководство что-то придумало, лучше бы денег дали».

И разговоры «за жизнь» ни к чему не приводят. А еще сейчас модно создавать «командный дух», который призван всех сплотить. Для этого проводятся вечеринки, корпоративы, чтобы все в коллективе знали, уважали, любили друг друга. Правда, если человека что-то не устраивает в компании, никакой корпоратив его не удержит. Он просто встанет и уйдет.

И не стоит забывать, что хорошая атмосфера не равносильна эффективности и тому результату, которого мы ожидаем от человека. Человеку может нравиться коллектив, он будет чувствовать себя комфортно, но ради этого не станет работать лучше.

И вот здесь проявляется еще один стереотип руководителя: «А я, все-таки, найду у него „волшебную кнопку“, и он начнет делать то, что я хочу». Для многих руководителей «волшебная кнопка» – это такая система мотивации, которая заставит человека «пахать» на себя и на него с полной отдачей!

Я встречал в компаниях и такую систему оплаты труда в оптовом отделе продаж, когда за каждый «холодный» звонок потенциальному клиенту руководство готово было платить менеджеру 100 рублей вне зависимости от результата, к которому приведет этот звонок. Даже если он не привел к положительному результату. Сделал 10 звонков в день – получи 1000 руб. И что вы думаете?! Менеджеры не звонили!!

Но, как вы уже знаете, у сотрудников есть зона комфорта, и поиск «волшебной кнопки» затягивается. Ведь если бы сотрудник хотел пахать, он пахал бы, как пахнут ваши продавцы «звезды»: подбегал бы к каждому покупателю и начинал раскручивать его на покупку. Но так не происходит.

## Почему вам нужны технологии и стандарты продаж?

Потому что сотрудники должны выходить за свой уровень комфорта. Если каждый будет сидеть в нем, компания никогда не вырастет.

Потому что нет «волшебной пилюли», приняв которую персонал самообучится, изучит все необходимые материалы, ассортимент, начнет обзвон новых клиентов, будет составлять наработки, улыбаться и думать о том, как еще помочь своей компании!

Если у вас нет технологии работы с клиентом, вы не сможете получить максимальную конверсию с каждого потенциального клиента, будь это розница или опт. Поэтому необходимо сначала разработать технологию продаж, а лишь затем обучить персонал работать, используя ее, проконтролировать результаты обучения и мотивировать на работу по технологии.

Есть простая аналогия. Если вы отдадите ребенка в спортивную секцию, то через какое-то время, даже не будучи самым талантливым, он будет показывать результаты лучше, чем тот ребенок, который в эту спортивную секцию не ходит. Это происходит потому, что его вписывают в определенную систему тренировок, которая является технологией подготовки спортсменов. Еще в начале 50-х годов прошлого века спортсмены с шестом едва достигали высоты в 4 м 80 см. И вдруг их результат «скакнул» сразу на 15 см, а затем еще на полметра. Благодаря чему это произошло? Мотивации? Нет, технологии. Был разработан шест из совершенно нового материала, фибerglassа, который позволил всем спортсменам, а не только одному, самому талантливому, резко улучшить свои результаты.

Вывод из всего вышеизложенного простой. Вам нужны не идеальные люди, а технологии, которые встраивают персонал в процесс продаж! Поэтому надо начинать их создавать.

«...бизнес нацелен на четкий, измеримый цифрами результат, он сам родом из технологии. Это действительно машина. Западные компании, которым 100—150 лет, могут себе позволить такую роскошь, как локальный хаос. Но они это делают, чтобы выскочить из лишней бюрократизации на новый уровень, чтобы из хаоса родились новые правила. При этом технологичные базовые вещи уже никуда не исчезают – их хаос специально организован внутри существующей матрицы. У нас пока и базовых-то вещей часто нет, фундамент еще не везде построили. Танцевать хорошо, когда пол зацементирован и паркет настелен, а когда кругом окопы – придется пока строго по линейке ходить» [Быков Д. Блуд труда. – СПб., «Лимбус-Пресс», 2002, с. 11— 16.]

Я не против персонала. Я против подмены реальной работы управленца мечтами о хороших сотрудниках, которые сами придут, все сделают и принесут вам деньги.

Подобные установки приводят к замещению действительной работы руководителя (которая заключается, прежде всего, в планировании, организации работы, построении системы обучения и контроля) поиском персонала, который все будет делать сам по себе.

Мало того, время отдельных «фишек» прошло, они долго не работают. Тактик всегда проигрывает стратегию на длинной дистанции.

Пора заняться системной организацией своего бизнеса и перестать затыкать дыры в неорганизованных бизнес-процессах людьми!

Вы готовы применить полученную информацию в своей работе?

**Значит, вы готовы к разговору о построении технологии продаж в рознице и опте!**

Если вы до сих пор думаете:

– «Какое отношение это имеет к нашей компании?»;

– «У нас свой путь»;

- «Это не для нашего бизнеса»;
- «Это не для нас! У нас это не пройдет»;
- «Знаем, слышали. Не делаем, так как не верим»;
- «Пробовали – не получилось. У нас не прижилось»;
- «Это не работает. Нам не подходит», дальше читать книгу не имеет смысла. И не обращайтесь ко мне за консультациями и обучением. Мы не сработаемся.

## 5 ШАГОВ ТЕХНОЛОГИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ В ОПТЕ И РОЗНИЦЕ



Сколько времени надо дать покупателю на осмотр прежде, чем устанавливать контакт? Этим вопросом задавались многие продавцы. На этой экспозиции и ряде других мы проводили наблюдения с секундомером в руках, измеряя время нахождения покупателей на торговой точке.



Этот и ряд других наших экспериментов разрушили миф о том, что покупателю надо дать столько времени перед входом в контакт, чтобы он почувствовал себя комфортно. В независимости от площади экспозиции надо входить в контакт с покупателем до 10-й секунды.



Траектория движения была почти всегда одинаковой – по дуге, с небольшой задержкой движения напротив стола продавца и к выходу в проход. Среднее время прохода покупателя по такой траектории составляло всего 8–15 секунд!



*Любая достаточно развитая технология неотличима от магии.*

*Артур Кларк, 3-й закон, «Черты будущего»*

### Суть технологии и ее основные понятия

Прежде всего давайте разберемся, что такое технология.

Существует множество определений этого. В толковом словаре это слово объясняется так: «**Технология** (от др.-греч. τέχνη – искусство, мастерство, умение; λόγος – мысль, причина; методика, способ производства) – в широком смысле это совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусстве.

Американский социолог Чарльз Перроу, исследовавший вопросы классификации технологий и их влияние на предприятия и общество, дает такое описание: «**Технология** – это средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы, в искомые продукты и услуги».

Льюис Дейвис, специалист по проектированию работ, предлагает похожее определение: «**Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Давайте обобщим эти определения и определим технологию как процесс преобразования имеющихся у нас материалов (товара, людей, информации) в нужный нам продукт.

Таким образом, **технология увеличения продаж** – это процесс из выстроенных в определенной последовательности шагов, которые позволяют получить устойчивый результат в продажах.

Сразу скажу, что любая технология и эффективность ее внедрения является отражением целей и стратегии организации.

Вот как об этом пишут М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в книге «Основы менеджмента»: «Задачи компании и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе».

При изменении целей организации сами шаги останутся теми же, но внутреннее наполнение частично или полностью поменяется.

Соблюдение технологии продаж – это необходимое требование для компании и сотрудников, в ней работающих.

Каким образом строится технология увеличения продаж в рознице и опте? Рассмотрим 5 основных шагов.

Что будет, если на заводе не соблюдать технологию производства, например, телевизора? Если хотя бы одна операция будет не выполнена или выполнена не в том порядке, телевизор не будет работать. Также и в продажах: не выполняем необходимые шаги – упускаем покупателей и теряем продажи, рентабельность, управляемость и надежность бизнеса.

**ШАГ 1 – создание структуры компании и/или соответствующих отделов и организация работ.**

На этом этапе мы разберемся с критериями (ФУНКД®), которым должен соответствовать любой отдел компании и вся компания в целом. Только учитывая их при построении структуры, вы сможете сделать компанию максимально эффективной.

**ШАГ 2 – формирование технологии работы с клиентом (то есть четкой последовательности действий, которая дает наилучший результат). И это не только построение работы продавцов.**

Технология работы с клиентом зависит от модели потребления товара, на которую влияют сегмент покупателей, товар, формат торговли. Игнорирование этих факторов приводит к потере продаж. Технология включает в себя методики и стандарты продаж, инструкции, сценарии, скрипты и речевые модули для работы с клиентом. Я расскажу, как учесть все это при разработке технологии для вашего предприятия.

**ШАГ 3 – постановка системы найма, обучения и повышения квалификации персонала.**

Чтобы персонал не был «головной болью», надо точно знать, как его набирать, быстро выводить его в рабочий цикл и вовремя заменять. И как создать систему непрерывного обучения внутри компании. Все это позволит расширить рамки вашего бизнеса.

#### ШАГ 4 – налаживание системы контроля продаж.

По оценкам компаний, которые внедрили у себя такую систему, рост продаж составил от 25 до 70%. Что обязательно нужно сделать, чтобы получить такой же результат? Вместе с вами мы рассмотрим и подробно разберем лучшие практики контроля продаж.

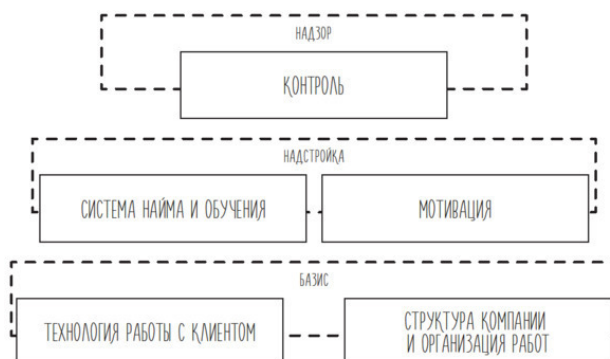
#### ШАГ 5 – разработка системы мотивации и оплаты труда.

Без чего не заработает система оплаты труда? Есть ли идеальная формула? Какие параметры вводить в оплату труда?

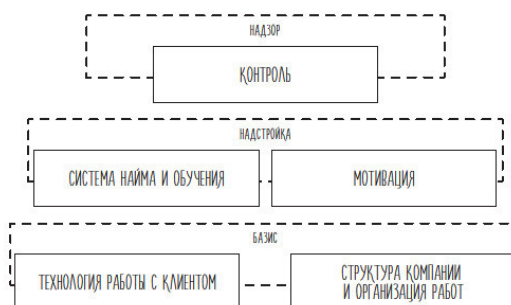
Я не рекомендую использовать систему оплаты труда, завязанную только на проценты от прибыли (маржи) или оборота, так как такая система ведет к хаотичным продажам, приводит к спонтанному увеличению фонда оплаты труда, не позволяет реально оценить качество работы продавца, расслабляет продавцов. И в целом снижает управляемость сотрудниками.

При разработке материальной мотивации продавцов следует применять определенные принципы. Без них система оплаты труда будет неполноценной, а значит, неработающей.

#### Схема 2. 5 шагов построения технологии продаж в рознице и опте



*[К сожалению, история многих стран (замените словом «компаний») показывает следующее. Несмотря на то, что они находятся в сейсмоопасной (замените словами «экономически нестабильной») зоне, все равно продолжают строить дома (организации) и применять технологии, которые не смогут выдержать землетрясений. Либо вдруг землетрясение превысило на 1 балл предыдущее, и они были к этому не готовы. Бизнес надо строить, закладывая в нем большую надежность, чем нужна на текущий момент]*



Как вы видите на схеме 2, пять шагов технологии продаж напоминают дом, состоящий из 3-х уровней. И относиться к построению компании надо как к строительству дома.

Все этапы работы должны происходить в определенной последовательности.

**Нижний уровень, или базис**, – фундамент, на котором стоит вся технология увеличения продаж в рознице и опте. Составными элементами базиса являются структура компании и технология работы с клиентом.

Базис – это понятие, которое использовалось еще в историческом материализме. Оно определяет совокупность производственных отношений и соответствует определенной ступени развития производительных сил.

Мы сами должны определять, какими будут производственные отношения в компании, а также правила и стандарты, по которым она работает.

**Средний уровень, или надстройка**, – стены, этажи, образующие жилое пространство. Надстройка – это тоже понятие исторического материализма и представляет собой совокупность идеологических отношений. В это понятие также входят миссия компании, отношение сотрудников друг к другу, к компании, к работе и своему профессиональному развитию. Это профессиональная среда, которая формируется при создании системы найма, обучения и мотивации персонала.

Базис влияет на то, каким образом будет сформирована корпоративная культура и ценности компании. Именно он порождает надстройку.

Чтобы зафиксировать среди сотрудников корпоративные ценности, культуру, стандарты, технологии работы, нужны обучение и мотивации. Поэтому они являются основными элементами надстройки.

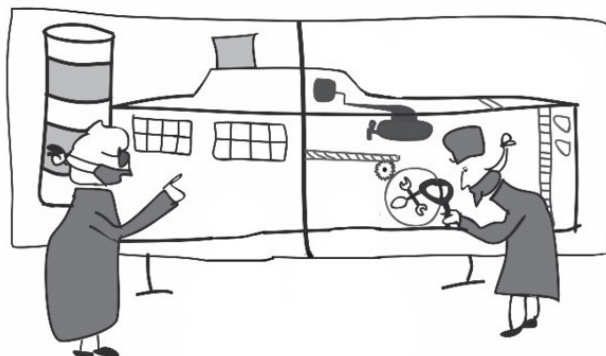
**Верхний уровень, или надзор**, – крыша, которая осуществляет функцию защиты, с нее можно объективно оценить происходящее и понять, как контролировать выстроенную технологию, в нашем случае, технологию продаж.

Таким образом, 5 шагов определяют полный цикл работ, который вам предстоит выполнить для построения технологии увеличения продаж в рознице и опте.

Предложенная мною модель из 5 шагов также позволяет решать ситуации в компании, выходя на другой уровень рассмотрения проблемы. Как любил говорить Эйнштейн: «Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том уровне мышления, где мы находились в момент их возникновения». Так, например, если перед вами долгое время стоит проблема подбора квалифицированных кадров (шаг №3), посмотрите, а не можете ли вы так перестроить технологию (шаг №2, другой уровень), чтобы решить эту задачу, не имея нужного персонала. И такой подход надо использовать в каждой долго нерешаемой ситуации.

Помните фразу «крыша поехала»? А теперь представьте, что произойдет, если поехал фундамент организации!

## Простая диагностика вашего бизнеса



Вспомните себя 5 лет назад. Что вы покупали: какие телефоны, одежду? Какие рестораны посещали? На какие машины смотрели? Какая мебель была вам интересна? Посмотрите на свой магазин сейчас. Ваш магазин соответствует тому покупателю, который был 5 лет назад, или тому, который есть сейчас?

Чтобы определить, как сейчас обстоят дела в вашей компании, предлагаем провести небольшую диагностику. Ответьте на вопросы, предложенные ниже, «да» или «нет». Каждому ответу «да» присвойте 1 балл и сосчитайте общую сумму, которая получится.

К каждому вопросу даны пояснения, объясняющие его важность для деятельности компании.

### 1. Можете ли вы четко сформулировать цель компании на 2—3 года?

От поставленных целей зависят те самые технологии продаж и приоритеты, расставленные перед сотрудниками: на какие рынки, с каким товаром, через какие каналы сбыта, с какой ценовой политикой идти.

Вы можете сказать: «Да у нас в стране каждый день что-нибудь меняется! Как можно на 3 года планировать?» И будете правы! Почти. Только на кратких временных промежутках невозможно отследить тенденции рынка. А вот анализируя длительные временные периоды, можно сказать, куда движется отрасль, что меняется в поведении клиентов.

Обратили внимание, как часто стали покупатели менять телефоны (1 раз в 2 года и чаще), автомобили (каждые 3—4 года). Люди стали более мобильны, чаще меняют квартиры, место проживания. Если раньше цикл покупки мебели был «раз в 10 лет», то сейчас этот срок сокращается. Соответственно, и требования к покупаемой мебели и местам ее продажи тоже меняются. И эти тенденции уже видно (о них мы поговорим в главе о модели потребления, с. 73).

Цель учитывает модель потребления и стадию развития рынка. Если мы все эти параметры знаем, то понимаем, что нужно сделать, чтобы быть эффективной компанией.

### 2. Ведется ли изучение вкусов потребителей по всем критериям выбора (функциональность, качество, дизайн, цена, размерный ряд)?

Сознательно ли, то есть имея необходимую информацию с рынка, вы подходите к выбору ассортимента, который производите и/или закупаете?

Вам кажется, что вы и так знаете своего покупателя. Тогда ответьте на простой вопрос: «Какой основной критерий выбора мебели у покупателя в эконом-сегменте?» Если ваш первый ответ – цена, то вы не знаете этого покупателя и поэтому не сможете ему ничего предложить!

Незнание критериев выбора покупателей приводит к тому, что бы вы ни делали, какие бы акции ни придумывали, что бы на своей торговой точке ни выставляли, какими бы дизайнерскими программами ни обрастали, какие бы услуги ни предлагали, вы попадете не в тот тип поведения покупателя и никогда не сделаете много продаж.

Для производителя, который развивает свою розницу и одновременно дилеров, этот вопрос также очень важен. Недавно во время проведения вебинара по теме организации отдела оптовых продаж меня спросили: «Мы работаем с розницей и дилерами, нужен ли один сайт для розницы и для дилеров или лучше два сайта?» Ответ на этот вопрос несложен, если мы понимаем, насколько одинаковы критерии выбора этих двух целевых аудиторий. Можете мне написать ваш вариант ответа на e-mail: [shkola\\_asa@mmkc.su](mailto:shkola_asa@mmkc.su), и я скажу правильный вариант.

### **3. Работаете ли вы по товарной матрице, которая обеспечивает нужный уровень наценки и оборачиваемости?**

В данном случае под матрицей товаров я подразумеваю определенную группу товаров, которая приносит основной доход вашей фирме. Ведь часто бывает, что компания делает большие обороты, а с прибылью при этом проблемы. Многие из мебельных компаний являются дилерами крупных производителей, между ними идут ценовые войны, которые приводят к снижению наценок и прибыли с продаваемых коллекций.

На работу с ассортиментом имеет смысл взглянуть с точки зрения продаж с квадратного метра. Допустим, вас устроит общая наценка в 70%, но это не значит, что на весь товар нужно поставить такую наценку. Некоторые коллекции можно продавать со 120%-ной наценкой, какие-то – с 20%-ной, а какие-то, сейчас я скажу крамольную мысль, и с нулевой. Задача – выйти на нужный уровень прибыли! Такая работа с ассортиментом позволяет управлять восприятием покупателя и отстраиваться от конкурентов. И такие примеры на мебельном рынке уже есть. Так работает компания, которая продает «много мебели».

### **4. Увеличивается ли количество новых клиентов, пришедших к вам по рекомендации?**

А считаете ли вы этот показатель? Если нет, то сразу ставьте 0 баллов. Если считаете, то оцените, насколько увеличивается. Если у вас количество новых клиентов, пришедших по рекомендации, увеличивается на 10% ежегодно, то это мало и балл вы себе не ставьте. Если же увеличивается на 15% и больше, то смело ставьте 1 балл.

### **5. Постоянные клиенты вводят у себя ваш новый ассортимент?**

Вы производитель мебели или оптовик, и есть дилеры, которые выбирают у вас определенный ассортимент. Насколько охотно они берут у вас новый ассортимент и выделяют ли под него дополнительную площадь? Если принимают решение положительно и быстро, то ставьте себе 1 балл.

Или, допустим, у вас розничные торговые точки, на которых вы продаете спальни. Вернутся ли к вам клиенты, купившие в прошлом месяце кровать, за комодом, шкафом или другим ассортиментом?

## **6. Успевают ли сотрудники выполнять в срок важные задания?**

Имеются в виду не оперативные задания, вроде позвонил клиент и теперь надо срочно обработать рекламацию или претензию, а действительно важные задания: проработать рекламные каналы, через которые будет продвигаться компания, выйти на новые рынки сбыта, разработать систему обучения сотрудников и т. д. То есть задания на перспективу, важные для развития компании.

## **7. Есть ли у вас в компании недостаток квалифицированных кадров?**

Кажется ли вам, что персонал, работающий у вас, не обладает достаточной квалификацией для самостоятельного выполнения поручений, принятия решений и быстрого реагирования в непредвиденных ситуациях?

## **8. Если продажи увеличатся в 5 раз и начнутся сбои в работе отделов, то сможете ли вы их быстро устранить?**

Что при увеличении продаж в 5 раз будет с закупками, производством, что произойдет с взаимодействием между отделами? Если вы знаете ответы на эти вопросы, то, по крайней мере, вы имеете реальную информацию о состоянии ваших отделов. Многие клиенты в разговоре со мной признавались, что сбои будут везде.

А достаточно ли у вас персонала? И можно ли его быстро найти и обучить, чтобы включить в работу? Но если это не так, это говорит о том, что бизнес у вас находится в неустойчивом положении. Тогда резкое увеличение продаж – рискованное занятие для вашей компании. При увеличении объема продаж в 2 раза у вас сразу начнется большее количество рекламаций, претензий клиентов. И вместо того, чтобы ваша компания заявила о себе на рынке хорошо, у клиентов наоборот начнет складываться ощущение, что ей не стоит доверять. Поэтому этот вопрос очень важен.

Но если в течение месяца вы сможете, эти проблемы устранить, ставьте 1 балл.

## **9. Соответствует ли количество принятых регламентов в ваших отделах минимальной норме: $NP = 3 \times Д$ , где Д – должность?**

Регламент – это документ, в котором описывается порядок выполнения работ. Если рассмотреть должность продавца, то, во-первых, он должен знать и выполнять стандарты работы на торговой точке. Во-вторых, соблюдать установленный порядок взаимодействия со смежными службами, например, отделом сервиса. В-третьих, передавать дела по смене по установленным правилам компании. Это минимальный пакет документов на должности. Есть ли он в вашей компании? Какой процент регламентов отделов соответствует этой норме?

## **10. Работают ли ваши продавцы по утвержденным методикам и стандартам продаж?**

В компании существуют прописанные сценарии, скрипты, речевые модули для общения с клиентом? Эти фразы написаны не из головы, а с учетом модели потребления клиента? Продавцы обучены по ним работать и соблюдают в повседневной деятельности принятые стандарты продаж? Например, при появлении покупателя на торговой точке продавец обязан через 5 секунд произнести следующую фразу: «Обратите внимание на нашу новую коллекцию корпусной мебели с последней миланской выставки. С этой фабрикой работаем только мы». Далее

идут четкие рекомендации, какие вопросы покупателю надо задать, чтобы сориентироваться в его критериях выбора, что еще предложить посмотреть, как взять контактные данные и какую информацию занести в отчет и/или программу CRM.

Если 70% персонала работают по утвержденным методикам и стандартам продаж, ставьте 1 балл.

**11. Обучается ли персонал (продавцы, менеджеры, руководители) хотя бы раз в полгода?**

Вы в курсе, что в принципе знают ваши сотрудники (пример с «Простой мебельной историей»)? А что не знают, но должны знать? А что еще надо знать, чтобы хорошо справляться со своими обязанностями? Если вы обучаете продавцов только ассортименту, этого недостаточно. Нужно заниматься повышением их навыков продаж и делать это постоянно.

**12. Есть ли какая-либо система внутреннего обучения в компании?**

Внутреннее обучение – это система мероприятий, направленная на адаптацию стажеров, развитие их в профессиональных продавцов и поддержание их навыков в актуальном состоянии. Эта система предусматривает также развитие части продавцов в управленцев среднего и высшего звена.

**13. Есть ли у вас постоянно действующая система контроля продаж?**

Фиксируются ли промежуточные этапы взаимодействия с клиентом, которые дают возможность скорректировать действия продавцов и повлиять на конечный результат? Есть ли статистика количества посетителей торговой точки, входящих звонков, наработок, ведется ли аудиозапись разговоров менеджеров с клиентами? Ведется ли контроль соблюдения принятых стандартов? Проводятся ли аттестации персонала, акции «Тайный покупатель»? Насколько регулярно они проводятся (чаще или реже 1 раза в месяц)?

**14. Есть ли у вас в компании система оплаты труда, завязанная не только на % от прибыли, оборота?**

Введены ли в систему оплаты труда менеджера по продажам следующие показатели: количество контактов (разговоров, звонков), сделанные расчеты, товарная матрица, количество сделок, средний чек, выполнение плана продаж, стандартов?

**15. Разработаны ли категории продавцов?**

Категории продавцов должны иметь различный фонд оплаты труда и зависеть не только от результатов по продажам, но и от знаний стандартов и соблюдения их продавцами.

Они могут отличаться тем, что в разной категории продавцы делают соответствующий ей объем продаж, матрицу продаж. Продавцы более высокой категории должны лучше знать характеристики товара, лучше выполнять нормы по соблюдению сценариев разговора, стандарты продаж, получать большее количество положительных оценок в отчетах «тайных покупателей».

Подсчитайте общее количество баллов.

**Менее 8 баллов.** Вам срочно надо заняться вопросами управления и организации труда. Любое промедление может привести к застою, уходу квалифицированных кадров и свертыванию бизнеса.

**От 9 до 12 баллов.** Ваш бизнес находится в неустойчивом положении. Рост сменяется падениями, возникают накладки в работе с клиентами, нарушена коммуникация между отделами. Вам нужно составить план по устранению этих проблемных областей. Выделите 3—4 пункта из тех вопросов, на которые вы ответили «Нет» и начните над ними работать. Вы должны устранить эти проблемы в течение 1 года.

**От 13 до 15 баллов.** Пришло время подумать о новом этапе развития бизнеса. Вы можете оптимизировать те области, в эффективности которых сомневаетесь. Но самое главное – начать подготовку к развитию нового направления. Это может быть другой продукт, рынок сбыта, канал продаж, иная технология продаж и, даже, новый бизнес.

## Шаг 1 Создание структуры компании

→  
Многие покупатели сейчас приходят в мебельные торговые центры, предварительно прочитав информацию в Интернете, сравнив разные компании между собой. Легко ли им будет найти в торговом центре вашу компанию?



→  
Большинство компаний забывают размещать указатели, уже издали привлекающие покупателя на свою торговую точку. Видно ли вашу торговую точку с прохода?



→  
Как покупателю дать понять, что вы – именно та компания, которая ему нужна? Станет ли понятно клиенту, чем вы занимаетесь, когда он прочитает вывеску?



*К сожалению, на сегодняшний день Россия – страна замечательных людей, которые строят бизнес-процессы с низким КПД.*

*Викентьев И. Л. «Бизнес-процесс.ру: 5 + 2 = 0 [ Журнал «the Chief», 2002, №6, с. 12—13.]*

В этой главе мы на реальном случае из практики покажем принципы, которые надо учитывать при создании структуры мебельной компании и грамотной организации работ.

**Структура организации** – это, прежде всего, сочетание определенным образом распределенных работ по должностям и выстроенной системы управления, которое позволяет наиболее эффективно (то есть с минимальными затратами и устраивающей результативностью) достигать целей организации.

Под «определенным образом распределенными работами» я подразумеваю четкие критерии, которые позволяют построить грамотную структуру организации. Эти критерии были разработаны нами и получили сокращенное название **ФУНКД®**: **Ф**ункциональность, **У**правляемость, **Н**адежность, **К**онтролируемость, **Д**инамичность. О них мы подробно расскажем далее.

Как определить, что структура организации построена неправильно? Попробуйте проанализировать ситуацию в вашей компании, ориентируясь на позиции, предложенные ниже.

Признаки неправильно построенной структуры компании.

– Все сотрудники перегружены работой и не успевают выполнять в срок важные задания.

– Срок адаптации новых сотрудников, их вывод в полноценный рабочий цикл составляет 3—6 месяцев и больше.

- Компания застопорилась в развитии, затраты растут, а продажи стоят или падают.
- Нарушены нормы управляемости – в прямом подчинении находится более 5-ти сотрудников.
- В одной должности смешаны функции квалифицированного и малоквалифицированного персонала.
- Завышены требования к квалификации персонала.
- В компании работает более 50% уникальных специалистов.

## Работа над созданием структуры

### Вводные данные.

#### *История, основанная на реальных событиях*

В 2009 году к нам обратилась мебельная компания «Х» из города-полумиллионника. Компания занимала два этажа в торговом центре, имела три отдельно стоящих салона кухонной мебели, расположенных в разных частях города, и один дисконт-салон, куда свозили поврежденную мебель и продавали ее со скидкой. У компании было еще одно направление деятельности: продажа офисной мебели оптом и в розницу. Коллекции офисной мебели были представлены в отдельном магазине.

#### *Запрос компании*

Продавцы плохо работают, не замотивированы, надо поменять систему оплаты труда.

Обороты компании по продажам на тот момент составляли 8 млн. рублей в месяц. Прибыль составляла от 0 до 300 тыс. рублей. Собственники понимали, что при такой рентабельности заниматься этим бизнесом не имеет смысла, тем более на падающем рынке.

#### **Выявление проблем**

Как вы помните, в 2009 и 2010 годах мебельный рынок просел на 25%, а по офисной мебели даже на 40%. Ожидать, что покупатели хлынут в магазин в ближайшее время, не приходилось.

Решение вопроса исключительно с персоналом и его мотивацией не могло значительно улучшить ситуацию, особенно в период падения покупательского спроса.

Стоило рассмотреть структуру компании (схема 3), чтобы понять, действительно ли вопрос заключается только в недостаточной мотивации продавцов, или существуют еще причины, из-за которых есть потери в продажах и прибыли.

На тот момент компания имела достаточно разветвленную структуру: склад, две бухгалтерии, отдел кадров, служба сервиса (доставка и сборка), менеджеры по продажам офисной мебели и закупщики в подчинении у коммерческого директора, руководители салонов, директор по продажам в торговом центре (ТЦ) и еще несколько отделов и руководителей.

Первое, на что мы обратили внимание, это достаточно запутанная структура компании, которая порождала проблемы с управлением и еще целый ряд препятствий на пути к «светлому будущему».

В деятельности компании было выявлено следующее.

### **1. Совмещение разносторонних функций и должностей.**

Например, коммерческий директор занимался и закупками, и продажами.

Схема 3.

Структура мебельной компании «Х» на момент получения от нее запроса



Приведу такой пример. Торговая точка по продаже кухонь. Как строится процесс обслуживания покупателя, зашедшего на торговую точку? Достаточно стандартно – установление контакта, презентация товара, стоящего на точке, вовлечение посетителя в диалог. Допустим, посетитель заинтересовался и согласился, чтобы ему нарисовали дизайн проекта. Далее идет согласование и коррекция проекта.

И в конце – оформление заказа. Как вы думаете, нужна ли высокая квалификация на всех этапах общения с клиентом? Даже не так. Должна ли быть обязательно одинаковая квалификация на всех этапах коммуникации? Зачем нужна, например, квалификация дизайнера для привлечения посетителя в торговую точку, если для этого достаточно фразы: «Мы производим сами и поэтому можем сделать мебель любого дизайна и размера на ваш вкус!».

## **2. Дублирование одних и тех же работ разными отделами.**

Проанализировав загруженность двух бухгалтерий, мы поняли, что для компании одной было бы вполне достаточно. Специалисты по рекламе имелись и у торгового центра, и отдельно в подчинении коммерческого директора. При этом эффективность их работы была невелика, а зарплаты платились по максимальным ставкам, да еще и премии выплачивались!

## **3. Отсутствие стандартов, которые поддерживают необходимый уровень работы с клиентом.**

## **4. Отсутствие системы контроля персонала.**

Все работали в меру своей «осознанности» или по настроению.

## **5. Отсутствие точек контроля качества работы в системе оплаты труда.**

Как вы уже понимаете, если продавец получает оклад + %, то он быстро попадает в комфортную для себя зону и далее работает по привычке. Это были основные проблемы. Второстепенные решались в процессе работы.

### **Работы по увеличению прибыльности компании**

Мы начали с реорганизации структуры компании, потому что в ней терялась эффективность работ и большая часть прибыли.

Было убрано излишнее количество промежуточных управленческих должностей, которые «раздували» штат. Все направление бытовой мебели было отдано под контроль одного человека – руководителя по розничным продажам (новая введенная должность).

Коммерческий директор отныне руководил только направлением офисной мебели и, на время, отделом закупок. Решение все-таки оставить такое совмещение мы принимали осознанно, так как в тот момент быстро найти специалиста по закупкам было невозможно.

К тому же мы получали ряд выгод. Компания работала с корпоративными проектами и участвовала в тендерах на поставку офисной мебели. Очень часто в проекты поставок приходилось включать мебель, отсутствующую в основном ассортименте. Для этого требовалось срочно искать других поставщиков, готовых выполнить тендерные заказы. А так как автоматизации бизнес-процессов, электронного документооборота, CRM у компании не было, коммуникация между отделами была выстроена плохо. Поэтому проще было оставить направление корпоративных продаж и закупочную деятельность под контролем одного человека.

Результатом нашей работы стала реорганизация структуры мебельной компании в целом (схема 4).

### **Эффекты, полученные в результате реорганизации структуры**

*Подробнее о системах оплаты труда мы поговорим в главе «Разработка системы мотивации и оплаты труда». Там же приведен пример системы оплаты труда, составленной для продавцов этой компании (см. с. 244).*

Ликвидированы «пожиратели» прибыли: дублирующиеся работы, должности. Сокращен штат персонала. Устранены факторы, препятствующие нормальной коммуникации. Получены новые направления для развития бизнеса – поставки в сегмент HoReCa.

Следующим шагом мы ввели новую систему оплаты труда и систему чек-листов, по которым контролировалась работа персонала.

Так как в компании скопилось большое количество неликвидов и нужно было продавать весь ассортимент, вместо процентов от оборотов были введены планы личных продаж и, в том числе, планы по продажам отдельных товарных групп. Были составлены планы на продажу корпусной и мягкой мебели. Отдельные планы предусматривались для продажи мебели с низкой оборачиваемостью и высокой наценкой и неликвидов. Благодаря новой системе компания за 2,5 месяца избавилась от неликвидов на складе.

Были составлены системы оплаты труда для каждой должности: доставщиков и сборщиков, бухгалтеров, персонала отделов рекламы и обучения, руководителей отделов и даже коммерческого и генерального директоров. Всего было разработано 24 системы оплаты труда.

## Полученные результаты

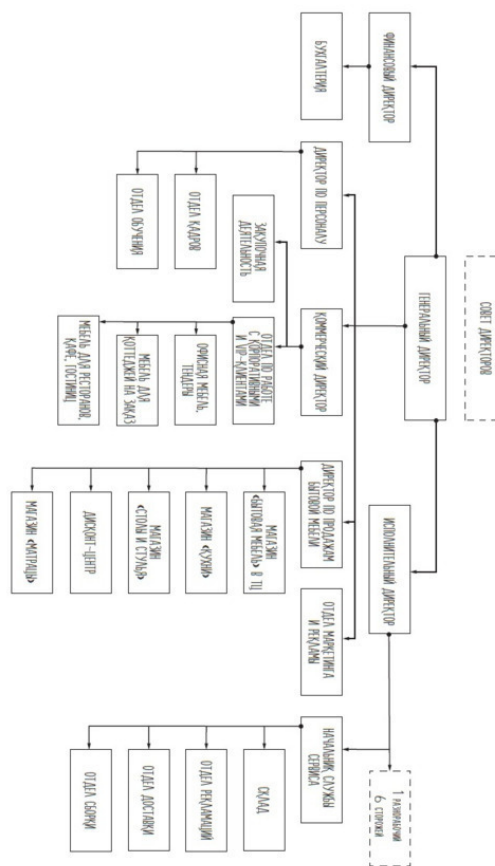
К лету 2010 года (заметим, очень тяжелого для мебельного рынка) оборот компании вырос с 8 млн рублей до 10 400 000 рублей в месяц.

Компания высвободила дополнительные денежные средства, «замороженные» в неликвидах, сократила численность персонала, при этом выросли эффективность работы на всех участках и рентабельность компании в целом.

И к 2012 году эта мебельная компания вышла на обороты в 13—14 млн рублей в месяц.

А как вашей компании получить такие же результаты? Начните с построения новой организационной структуры, лучше всего идеальной!

Схема 4. Структура мебельной компании «Х» после реорганизации



*Мир, в котором мы живем, устроен сложно. И если мы хотим его познавать и преобразовывать, наше мышление должно правильно отражать этот мир. Сложному, динамическому, диалектически развивающемуся миру должна соответствовать в нашем сознании его полная модель – сложная, динамичная, диалектически развивающаяся.*

*Альтицеллер Г. С. Творчество как точная наука*

## 5 критериев для создания идеальной структуры отдела розничных и оптовых продаж мебельной компании

Конечно же, в мире нет ничего идеального, тем более в бизнесе. Тем не менее, мы должны иметь перед глазами некий идеал, эталон, к которому стоит стремиться. Не имея такой картинки, мы не сможем задать вектор движения и не построим максимально эффективную организацию. Как известно, корабль, вышедший из гавани и не имеющий конечной точки маршрута и навигационной карты, имеет минимальные шансы прибыть в порт назначения.

Итак, чтобы построить структуру компании и правильно организовать работы, необходимо использовать следующие критерии.

### 1. Критерий «Функциональность».

Этот критерий отражает, насколько фактическая деятельность менеджеров (они же продавцы, продавцы-консультанты, продавцы-дизайнеры) отдела продаж соответствует их прямой функции – продавать.

Любая прочая деятельность сотрудника рассматривается как непрофильная. Как правило, она является сопровождающей, поддерживающей. Это, например, выписка счетов, накладных, оформление договоров, работа с рекламациями и т. д.

Снижение количества времени, выделяемого на выполнение основной функции, за счет отвлечения сотрудника на непрофильную деятельность, приводит, в итоге, к падению результативности продаж, невыполнению поставленных планов, то есть, по сути дела, к убыткам.

В соответствии с этим критерием в отделе розничных и оптовых продаж должно быть оптимальное количество функций (не больше и не меньше).

Чтобы определить их количество, первым делом надо сформировать задачи, а затем решить, какие действия необходимы для того, чтобы эти задачи были решены (например, звонки новым клиентам, поддержание старых контактов). Все непрофильные функции выводятся в отдельные должности, либо в другие отделы.

Функции должны быть упорядочены в соответствии с важнейшими задачами в процессе продаж и рационально распределены между сотрудниками: ликвидировано совмещение квалифицированных и малоквалифицированных работ в одной должности, дублирование функций разными должностями и т. д.

Зоны ответственности должны быть разграничены при работе с новыми, текущими, VIP-клиентами, при работе с простыми и сложными заказами и т. д.

Тип функционирования, когда в организации все делают всё, максимально эффективен на фазе ее формирования. В дальнейшем организация становится заложником подобной модели, так как попадает в зависимость от людей, в ней работающих. В отдельной главе о построении оптового отдела продаж мы подробно рассмотрим примеры неучета этого критерия.

Несоблюдение критерия «*Функциональность*» приводит:

– К снижению производительности труда.

Невозможно интенсивно и качественно вести разноплановую деятельность. В результате больших потерь времени сотруднику не удастся качественно выполнить поставленную задачу.

Если в то время, когда менеджеру необходимо расширять клиентскую базу, он будет печатать и оформлять документы, следить за поставкой, обслуживать текущих клиентов и прочее, до «холодного» обзвона дело никогда не дойдет.

Если продавец-консультант должен согласовывать доставку, сборку, замеры, а также общаться с поставщиками или с производством, то времени на покупателей не останется. Зачастую вместо того, чтобы обслуживать зашедшего в магазин покупателя, продавец вынужден решать организационные вопросы по телефону. В итоге контакт с покупателем устанавливается слишком поздно, либо не устанавливается вообще.

– К совмещению квалифицированных и неквалифицированных работ.

Сотрудники выполняют функции разной квалификации (продажи – сервис, исполнение – контроль), поэтому компания вынуждена им переплачивать. Это приводит к нерациональному использованию фонда оплаты труда.

## 2. Критерий «Управляемость».

«Наиболее адекватным критерием изменения „Управляемости“ является осуществимость управленческих решений.» (Н. Н. Сечко)

А что значит *осуществляемость*? Это возможность в любой момент начать изменение, провести его в установленные сроки и завершить, зафиксировав результат.

Этот критерий определяет способность системы (в нашем случае отдела продаж) реагировать на управленческое воздействие в заданном направлении и установленных временных границах и добиваться требуемых результатов.

Для себя я давно разделил понятия «управление» и «руководство».

Как говорил П. Друкер, «*управление* – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу... Именно поэтому умелый управляющий начинает с выработки должностных обязанностей. Как правило, он не ставит непосильных задач и не ищет гениев для их решения. Вместо этого он пересматривает функции, которые должен выполнять работник в данной должности. Он знает, что «отнюдь не гении определяют лицо современной организации, а ее способность объединять обычных людей для достижения самых высоких результатов» [Из книги П. Друкера «Эффективный управляющий». – Book Chamber International, 2004.]



От себя добавлю, что эффективное управление происходит через выстраивание бизнес-процессов, их отслеживание и совершенствование, через разработку стандартов, регламентов, которые, в том числе, содержат алгоритмы поведения в нетиповых ситуациях.

Оперативное управление осуществляется через письменные указания, приказы. С помощью этих документов мы строим процессы, которые идут в отделе продаж и в компании в целом, и влияем на них.

**Руководство** – это воздействие личности руководителя на личность подчиненного: разговоры «по душам», воспитание, устные замечания и т. д. Такой стиль годится только при стартапе и малых коллективах численностью до 5-ти человек. И то ограниченное количество времени. При смене руководителя отдел и компанию опять будет «трясти», так как отсутствуют формализованные подходы, а «новая метла», как известно, по-новому метет. Практика показывает, что ничего хорошего при таком подходе не происходит. Маленькие бизнесы, так и не выросшие в большие, – чаще всего результат такого «руководства».

Итак, управляемость характеризуется наличием планирования, организацией формализованных процессов, регламентацией. Благодаря этому можно достичь хорошего уровня автономии подотчетных отделов и не влезать постоянно в решение оперативных вопросов. Не об этом ли мечтает каждый руководитель?!

Поэтому отдел розничных и оптовых продаж должен:

– Соответствовать критериям наиболее эффективной организационной модели и нормам управляемости (они имеют конкретное числовое значение для квалифицированных, стандартизированных и типовых работ).

**Норма управляемости** – количество сотрудников, которые могут находиться в непосредственном подчинении у руководителя при сохранении полного контроля над их деятельностью.

Она связана со структурой организации, числом иерархических уровней и связей. Норма управляемости уменьшается при увеличении иерархических уровней и расширении структуры по вертикали. Увеличение нормы управляемости ведет к расширению структуры по горизонтали и уменьшению числа иерархических уровней.

На норму управляемости влияют факторы, связанные с характеристиками выполняемой работы, организации бизнес-процессов и управления. Управляемость будет высокой, если функционирование отдела продаж идет в соответствии с прописанными и регламентированными бизнес-процессами.

Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

– при значительном объеме нестандартных работ, требующих высокой квалификации сотрудников, – 5—7 человек;

– в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами – 10—12 человек;

– для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т. п.) – 15—17 человек.

– Содержать оптимальное количество точек контроля деятельности сотрудников и критериев в системе оплаты труда.

Например, если система оплаты труда – это только оклад плюс проценты с чего угодно, то вы не управляете рентабельностью, ассортиментом, процессом продаж, а управляемость такой структурой низка.

### 3. Критерий «Надежность».

Этот критерий подразумевает соотношение количества уникальных, высококвалифицированных специалистов к общему количеству персонала. Если квалифицированных кадров более 50%, то ваш отдел продаж и бизнес не защищены. При любой текучке персонала вы будете испытывать трудности, связанные с невозможностью быстрой замены ушедшего сотрудника. Как следствие, этому сопутствуют провалы в продажах.

Критерий «*Надежность*» характеризует:

- Устойчивость существующей системы продаж к текучке кадров (как менеджеров, так и руководящего состава).
- Требования к квалификации сотрудников.
- Чем меньшая требуется квалификация, тем надежнее система. Кстати, при этом фонд заработной платы будет удерживаться в допустимых границах.
- Количество разноплановых дел, выполняемых сотрудником в пределах своей должности.

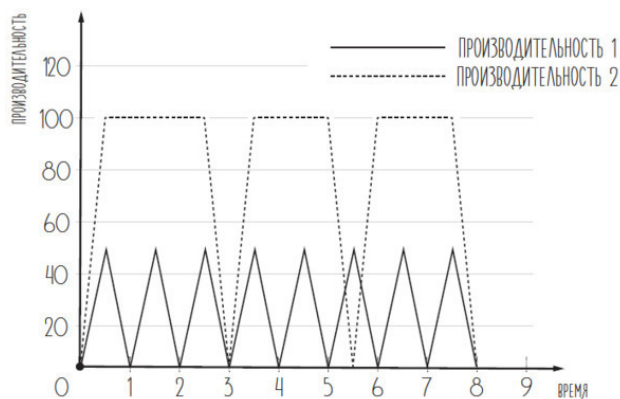
Чем большее количество функций выполняет сотрудник, тем чаще ему приходится переключаться. А это порождает ошибки, влияющие на деятельность всего отдела, и низкую производительность труда.

Приведу такой пример. Представьте себе: вы пишете коммерческое предложение (КП). Работа творческая, надо сосредоточиться, подумать, проанализировать полученную информацию. Вы постепенно втягиваетесь в этот процесс. И тут звонок. Звонит клиент, которому нужна срочная консультация (подобрать номенклатуру, уточнить сроки доставки, транспортную компанию). Вы отвлекаетесь от КП, консультируете клиента, кладете трубку и начинаете вспоминать: на чем я там остановился?

Просматриваете текст, вспоминаете, опять идет время на настройку. Вы только-только втянулись, и тут снова звонок: на вас переключили клиента – ему не привезли товар, либо привезли не тот, либо рекламация, либо... И так целый день.

Схема 5.

Соотношение производительность



Вы так и не выходите на пик своей деятельности (схема 5). В тайм-менеджменте постоянное переключение с одного вида работы на другой в течение дня называется «эффектом пилы» (нижняя кривая на графике). В этом случае человек так и не выходит на максимум своей производительности. Большая часть времени уходит на втягивание в процесс работы после очередного отвлечения.

Руководителям эта ситуация хорошо знакома, потому что у них тоже разноплановых дел хватает, он «и жнец, и швец, и на дуде игрец». Поэтому очень трудно какое-то дело довести действительно до конца. Попытки же делегировать часть своих дел, как правило, заканчиваются полным провалом. Чтобы делегировать, нужно время объяснить задачу, а еще лучше до этого обучить выполнять такие задачи. «Чем больше нагрузка на руководителя, тем меньше у него времени на тщательное обучение сотрудников, в результате они ошибаются и разочаровывают руководителя, он начинает делать работу сам, нагрузка на него возрастает все больше и т. д. – круг замкнулся» [Иголкина И. Н., Плигин А. А. Делегирование полномочий: инструкции и алгоритмы. – «Вершина», 2008.]

Самый эффективный способ добиться высокой производительности – структурировать свой рабочий день таким образом, чтобы временные отрезки на выполнение работы были более продолжительными (верхняя диаграмма на графике). Это возможно, когда вам не надо выполнять десятки разноплановых дел одновременно.

Одно время очень модными и популярными были тренинги по тайм-менеджменту. Приходили запросы: «А давайте научим сотрудников отдела продаж правильно планировать свое время, выставлять приоритеты...». Когда на человеке висит миллион функций, как его не учи тайм-менеджменту, он все равно не распланирует свой день нормально! Надо вести работу на другом, организационном уровне, а не учить тайм-менеджменту. Хотя тренинговые компании на этом зарабатывают неплохие деньги...

#### **4. Критерий «Контролируемость».**

Этот критерий показывает, в какой мере руководитель может влиять на причины, предопределившие полученный результат, и насколько для него прозрачна ситуация в отделе продаж. А это, в свою очередь, определяется возможностью видеть процесс достижения поставленных целей в любой момент времени, получать объективные данные с разных этапов продаж, прогнозировать на их основании продажи и влиять на те показатели, которые обеспечат нужный результат.

*Контролируемость* характеризуется наличием:

- объективных показателей оценки планов продаж и их выполнения;
- достаточного количества точек контроля деятельности сотрудников (далее мы дадим их перечень);
- инструментов объективной фиксации данных в отделе продаж;
- инструментов контроля процессов достижения запланированных результатов в отделе продаж (та самая «воронка» продаж);
- инструментов контроля результатов в отделе продаж.

## **Общие точки контроля продаж для розницы и опта**

- Чек-лист:
- Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, регламентов.
- Знание ассортимента, техник продаж, рынка, конкурентного окружения.
- **Соблюдение стандартов продаж (сценариев, речевых модулей).**
- **Качество ведения базы данных клиентов (как потенциальных, так и действующих). Аналитика и отчетность, сроки предоставления отчетов.**
- **Продажи:**
- Выполнение плана личных продаж.
- Количество сделок.
- Продажи всего ассортимента (товарная матрица).
- Средний чек.
- Конверсия, «воронка» продаж на разных этапах взаимодействия с клиентами.
- **Управление:**
- Качество управления (категории менеджеров, уровень компетентности персонала).

## Точки контроля розничных продаж

- **Внешний вид экспозиции:**
  - Образцы функционируют.
  - Образцы чистые.
  - Присутствует информация о товаре («говорящие» ценники).
- **Вход в контакт:**
  - Время на установление контакта.
  - Речевые модули для контакта.
- **Факты о конкурентоспособности компании:**
  - Производитель.
  - Материалы.
  - Сколько лет компании.
  - Сервис.
- **Маркетинговая информация:**
  - Список вопросов от покупателя.
  - Список вопросов от продавца.
- **Квалификация дизайнера:**
  - Оригиналы/копии дизайн-проектов.
- **Выход из контакта:**
  - Визитка, буклет.
  - Контактные данные покупателя (номер телефона, e-mail).
  - Специальная фраза для стимулирования покупателя вернуться.

## Точки контроля оптовых продаж

- **Количество ведения постоянных клиентов или оборачиваемость клиентов.**
- **Дебиторская задолженность.**
- **Расширение торговых площадей.**
- **Увеличение базы действующих клиентов.**
- **Рентабельность продаж.**

Отсутствие в компании инструментов объективной фиксации этих точек контроля не позволяет в полной мере осуществлять планирование и контроль и приводит к невозможности получения требуемых результатов в продажах.

### **5. Критерий «Динамичность» (адаптивность и масштабируемость).**

Этот критерий характеризует способность отдела продаж быстро перестраиваться и адаптироваться к новому ассортименту и условиям, а также возможность масштабировать отдел продаж. Например, быстро открывать магазины, филиалы.

Динамичность – это скорость, с которой в отделе продаж можно что-либо изменить без потери результативности. Эта скорость зависит от заранее разработанных и применяемых технологии продаж и технологии проведения изменений.

По сути дела, этот критерий является интегральным по отношению к функциональности и управляемости.

Необходимо отметить: несмотря на то, что каждый критерий имеет свои характеристики, они являются взаимозависимыми (схема 6).

Так, управляемость немислима без контроля, надежность не может быть реализована без достаточного уровня функциональности и управляемости, функциональность и управляемость определяют уровень динамичности и масштабируемости.

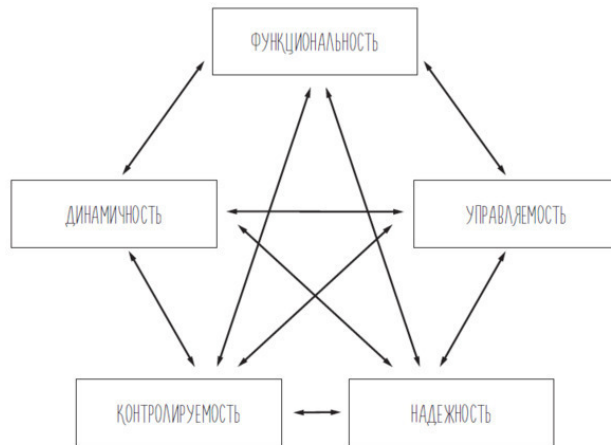
Синергетический эффект от применения всех критериев при построении отделов розничных и оптовых продаж и всей компании позволяет реализовать любые задачи даже в сложных, быстро меняющихся рыночных условиях.

Поэтому исключительно важно учитывать все критерии при создании структуры отделов и всей компании.

На схеме 7 показано, как будет выглядеть идеальная структура оптово-розничной мебельной компании при применении всех критериев.

Схема 6.

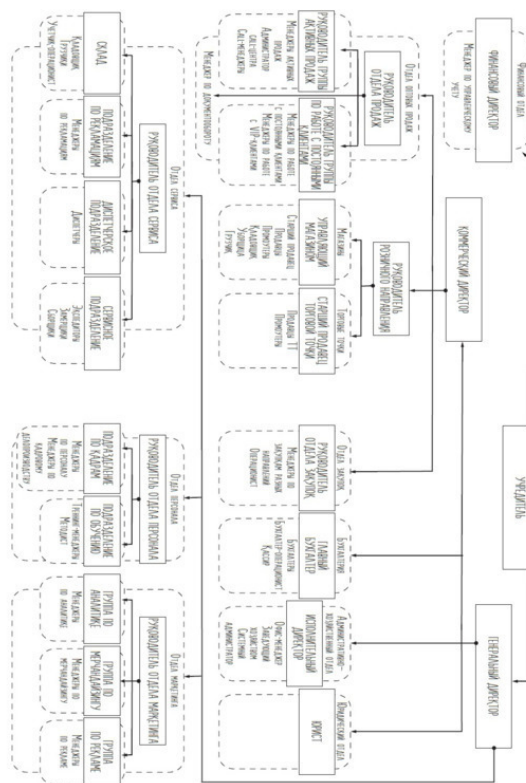
Взаимодействие критериев



Более подробно с описанием этой структуры, функциональным наполнением каждой должности и соответствующими точками контроля можно ознакомиться в разработанной нами методике «Идеальная структура оптово-розничной мебельной компании. Настольное пособие для руководителей и собственников бизнеса». Информацию о ней вы найдете на нашем сайте [www.mtkc.si](http://www.mtkc.si) в разделе «Готовые решения».

Схема 7.

Идеальная структура оптово-розничной мебельной компании



## Шаг 2 Формирование технологии работы с клиентом

→  
Покупатель, видя ваш магазин, должен мгновенно понимать, чем вы занимаетесь, в чем лучше остальных, какие выгоды даете ему.



→  
С этого момента вы уже начинаете влиять на покупателя, тем самым увеличивая вероятность продать ему свой товар.



→  
Грамотная вывеска позиционирует вашу компанию, то есть создает правильный имидж в глазах целевой аудитории и помогает привлечь нужных клиентов. Неучет этого ведет к обезличиванию вашей компании, к потере покупателей и денег.



*Успешные фирмы – это, как правило, те, в которых структура и технология взаимно дополняют друг друга. Джоан Вудворт. [Такой вывод Джоан Вудворт сделала в своей работе «Industrial Organization» (London, Oxford University Pr., 1965), проведя исследование 100 английских промышленных групп и проанализировав их производственные процессы, маркетинговую деятельность, структуру организации, систему управления и мотивации]*

### Влияние модели потребления на технологию продаж

На технологию работы с клиентом, прежде всего, влияет его модель потребления.

**Модель потребления** – это устойчивый шаблон поведения покупателя при поиске нужного ему товара, его выборе и окончательном принятии решения.

Как правило, у покупателей не бесконечное, а ограниченное количество моделей потребления. Львиная доля покупателей обычно следует 4—5 моделям.

Учет модели потребления позволяет:

- угадать ожидания покупателей и повлиять на их решение о покупке;
- не потратить деньги там, где их можно сэкономить.

Многочисленные исследования, в том числе проведенные нашей компанией, показали зависимость уровня требований со стороны розничных покупателей к сервису от цены предлагаемого товара.

Таблица 1.  
Сравнение требований покупателя в разных ценовых сегментах

Требования	Сегмент	Товары классов люкс, премиум	Средний ценовой сегмент, сегмент для среднего класса	Люкс, доступный сервис или выдарт-сервис
Количество обслуживающего персонала на одного клиента		На одного клиента — более одного человека из обслуживающего персонала. (Примечание: все премиум-салоны с немецкой, итальянской мебелью)	На одного продавца — один и более (до 3-5) покупателей. (Примечание: все торговые точки и мебельные центры, мебельные магазины)	Решение самообслуживания с использованием компьютерной программы по измерению клиента. (Примечание: все магазины ИТ)
Сопровождение клиента		Да, во время и после покупки	Во время консультации и покупки	Во время консультации
Дополнительные услуги		Клиент получает перечень дополнительных услуг для клиента. (Примечание: мебель не складывается до окончания рабочего времени)	Специальный мебельный набор дополнительных услуг (дизайн-проект, замеры, доставка, сборка)	Получается (доставка и сборка в данном случае не являются дополнительными услугами)
Уровень требований к чистоте торговых точек/ салона		Очень высокий	Высокий. При этом часто наблюдается смешивание в шкафы, встроенные предметы в торговый зал (газеты, журналы, личные вещи продавцов)	Средний. Хорошо бы, чтобы было чисто
Уровень требований к конфигурации и дизайну салона		Высокий, авторский дизайн интерьера	Средний. Но при этом покупатели не хотят видеть загроможденный интерьерный дизайн	Средний. Достаточно применить принцип зонирования по товару
Уровень требований к квалификации персонала		Очень высокий, обслуживание VIP-клиентов	Высокий. Необходимо умение определять план расстановки мебели, дизайн-проект	Средний. Необходимо знание товара по характеристикам, материалу, эксплуатационным характеристикам
Уровень прозрачности перед клиентом		Часто существует разделение труда. Менеджер дает общую консультацию, выдает смету. Дизайнер, архитектор подготавливает на плане, когда требуется консультация по материалу и дизайну-проект. Вы менеджеры, директор салона могут принимать участие в подготовке и сборке, дополнительных услугах	Менеджер, продавец-дизайнер	Прозрачные консультации
Правила обслуживания, стандарты		Правила обслуживания являются предметом обсуждения	Правила одинаковы для всех клиентов и не являются предметом обсуждения. Включением могут остаться лишь детали доставки, сборки, монтажа	Не обсуждается

Обобщенно эти исследования представлены в таблице 1. По ним легко увидеть различия в модели потребления и спрогнозировать, как это будет влиять на те стандарты продаж и сервис, которые надо предоставлять клиентам. Также обратите внимание на следующие тенденции в покупательском поведении:

- Нацеленность на покупку готовых решений из наличия. Это явно выражено в сегменте «эконом».
- Нацеленность на комплексные и законченные интерьерные решения.

Это явно выражено в сегменте «средний», «средний плюс». Поясню. Никому не нужна просто кровать, необходимы и кровать, и матрас, и покрывало, и картина над кроватью, а еще и тумба, и комод, и шкаф... Жаль, только денег на все не хватает... Тем не менее эту особенность стоит учитывать при оформлении экспозиций, выборе ассортимента, разработке рекламных акций. Более подсказывать не буду. Приходите на консультацию.

- Нацеленность на индивидуализацию, «хочу воплотить все свои фантазии».

Очень ярко проявляется в премиум-сегменте. Но и в нем обнаружилась интересная особенность – сейчас покупатели этого сегмента не готовы тратить деньги также бездумно, как 5—8 лет назад. Рационализация победила, и теперь покупатели хотят сэкономить: «Почему бы не купить китайский аналог по более низкой цене, если его не отличить от итальянского подлинника?» Раньше такого себе этот сегмент покупателей не позволял.

Приведу еще один пример из практической работы с клиентом, который покажет вам важность понимания модели потребления.

### Запрос компании

#### История, основанная на реальных событиях

Ко мне обратилась компания-производитель матрасов, чьи торговые точки расположены по всей России. Вы ее, безусловно, знаете. С недавних пор эта компания добавила к своему ассортименту кровати, только продажи по этому направлению ее совсем не устраивали.

### Наш подход к выполнению запроса

Я начал анализ ситуации с того, что проехался по нескольким торговым точкам и понаблюдал за действиями покупателей и продавцов. Надо сказать, что продавцы достаточно активно вступали в контакт с покупателем, пытались выяснить его потребности, демонстрировали товар.

Однако вся технология работы с клиентом этой компании (я имею в виду выстроенные этапы общения, речевые модули) были подстроены под покупателя с потребностью купить матрас. А когда приходил покупатель, которому нужны были и кровать, и матрас, их действия были невпопад. Покупатель, нацеленный на комплексную покупку, осматривал экспозицию и товар в другой последовательности. И действия продавца не укладывались в схему поведения и выбора покупателя. Модель поведения человека, выбирающего кровать, а к ней матрас, разительно отличается от модели поведения человека, выбирающего только матрас! Техники продаж и речевые модули могут быть составлены правильно, обучение проведено, но если разговор идет не в той последовательности, которая нужна покупателю, они не срабатывают!

### **Работы по увеличению продаж**

Нужно было разработать дополнительную технологию работы с клиентом, то есть описать последовательность шагов, которые нужно применять для максимального воздействия на тип покупателя, выбирающего комплексное решение. Этим и занялись.

## **Бред по брендам на мебельном рынке**

Почему на мебельном рынке России и СНГ нет брендов, которые были бы известны каждому покупателю? На автомобильном рынке есть, на рынке компьютеров и телефонов есть, в бытовой технике тоже. Ответ вы получите, когда лучше изучите модель потребления клиентов.

Только давайте не путать понятие бренда и название компании или торговой марки. Понятие бренда значительно шире понятий торговой марки и товарного знака.

Классическое определение бренда, данное American Marketing Association: «имя, термин, знак, символ или дизайн или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов».

Но придумать название, обзавестись логотипом и фирменным стилем – это еще не все. Это, конечно, важно для идентификации своей компании в глазах покупателя, но за это он не будет переплачивать свои деньги. А за Mercedes, iPhone будет! Мало того, покупателю не докажешь, что он переплачивает, так как наготове куча аргументов, какие высочайшие технологии применяются в этих фирмах!

Есть бренды, за которые мы не переплачиваем (так мне кажется, хотя, кто знает! Может, это влияние бренда?!). Но они способствуют принятию решения в их пользу. Например, покупатели при всем богатстве выбора в бытовой технике чаще всего отдают предпочтение Bosch, среди зубных паст выделяются Colgate и Blend-a-Med, у телефонов – Samsung.

Так что бренд – это не просто название марки с набором неких характеристик товара, но, прежде всего, впечатления, ассоциации, имидж, которые укоренились в голове покупателя по отношению к этой компании и которые он готов приобретать среди прочего равного, даже переплачивая порой за них. Бренд создается для управления восприятием клиентов (можем продавать дороже), партнеров, поставщиков (проще договариваться о выгодных условиях), сотрудников (легче набирать новый персонал), инвесторов (привлекать инвестиции), конкурентов (вызывать уважение и благоговейный страх).

Получается, что бренд – это наша эмоциональная реакция, под которую подкладываются рациональные аргументы в пользу той или иной компании. Рассматривая разный товар, покупатель отдает предпочтение, в первую очередь, раскрученному бренду.

Понимая выгоду от создания бренда, многие компании предпринимали и предпринимают попытки создать такой на рынке мебели. Надо ли вкладывать в это свои усилия, время, деньги?

Весь рынок потребителей мебели мы можем поделить на два сегмента:

*[В данной теме нет смысла рассматривать сегмент B2G (от англ. Business-to-Government, рус. «Бизнес для Государства») – рынок госзакупок.]*

– B2C (от англ. Business-to-consumer, рус. «Бизнес для Потребителя») – рынок конечного покупателя, физических лиц. Рынок розничных продаж.

– B2B (от англ. «Business to business», рус. «Бизнес для Бизнеса») – рынок юридических лиц, которые поставляют товары и услуги не конечному потребителю, а другим компаниям. Рынок дилерских, оптовых и корпоративных продаж. Сюда бы я еще добавил рынок посредников – архитекторов и дизайнеров, которые могут приводить вам клиентов.

Создавать мебельный бренд на рынке B2C – это заведомо впустую потраченные деньги и время. Розничный покупатель выбирает мебель по внешнему виду, торговая марка для него может быть важна, но всегда вторична. В рамках одного из наших социологических исследований мы проводили уличный опрос, который показал, что большинство прохожих не могут назвать даже самые крупные российские мебельные фабрики, билборды (реклама на щитах) которых развешены по всему городу. Те из покупателей, кто недавно приобретали мебель, не вспомнили марку производителя.

Похожие результаты были получены и мебельным концерном «Катюша» (торговые марки «Дятьково», «DMI»). По результатам панельного исследования, проведенного маркетинговым агентством «Огилви», конечный покупатель, оказывается, не видит особой разницы между ассортиментом «DMI» и более простой массовой мебелью. «Нас это, честно скажу, ошарашило, – признается глава „Катюши“ Сергей Авдеев, – но „похоронить“ данные и сделать вид, что ничего не произошло, мы не могли. Стали думать, куда двигаться дальше...» *[Журнал «Мебельный бизнес», №5 (120), июнь 2013.]*

Возникает логичный вопрос: а как тогда развивать свою торговую марку, чтобы она стала брендом? Ведь многие крупные компании уже вложили столько денег в рекламу, а узнаваемость на нуле. В такой ситуации ни о каком бренде и речи идти не может! С другой стороны, продвигая свою продукцию, мы можем учитывать следующие стереотипы покупателей. Существуют бренды не отдельных компаний, а стран-производителей. Так, если мы произносим: «мебель из Италии», «мебель из Германии» и, даже, «мебель из Китая», то за каждой фразой есть соответствующий образ: изящество Италии, эргономичность и качество Германии, дешевизна Китая. Кстати, в последние годы сформировался и позитивный бренд мебели из Беларуси – качественные, натуральные материалы и недорого. Эти сложившиеся образы помогут при продаже, особенно, когда научите продавцов правильно позиционировать продукцию, которую продаете. А вот бренд создать не помогут.

*Ну, а как же ИКЕА, спросите вы? Это ведь бренд? Да, бренд, но только это давно уже не мебельный магазин. Продажа мебели там составляет не более 40%, а еще там есть и ресторан, и бистро, и магазин шведских продуктов IKEA FOOD.*

Цикл покупки мебели, хотя и сокращается в последнее время, но все равно составляет немаленький срок – 5—10 лет. За это время слишком много изменений происходит в жизни человека, чтобы он держал в голове название вашей компании. Цикл покупки автомобиля и то меньше – 3—4 года, не говоря уже о бытовой технике, телефонах, одежде. Стоит учитывать и то, что мебель – не тот товар, который можно демонстрировать широкой публике, в ваш

дом приходит ограниченный круг людей. Тогда зачем иметь дома бренд, который нельзя продемонстрировать? Такое подходит только эстетам и коллекционерам.

Все эти факторы не способствуют тому, чтобы создать мебельный бренд для розничного покупателя. Ситуация может измениться только в том случае, если резко сократится цикл покупки мебели, она станет предметом подчеркивания статуса или принадлежности к определенному кругу людей, но в ближайшее время в массовом порядке это не произойдет.

Ну, а рекламу все равно придется давать и делать это надо постоянно, чтобы мимо вашего магазина покупатель не проходил. Только главным в тексте рекламы будет не название торговой марки, а ваше конкретное и выгодное предложение для розничного покупателя (а как их писать, вы прочтете в «Материалах для работы» к главе «Инструменты продаж, необходимые для повышения эффективности работы» на с. 171).

Где не только можно, но и нужно создавать бренд, так это на рынке B2B. Здесь это возможно, так как и цикл покупки маленький (дилерам поставки бывают нужны каждый месяц), и критерии выбора более четкие, чем у физических лиц.

До сих пор в опте существует товарный подход – все продают мебель. А что действительно важно владельцу магазина, куда вы хотите поставить свой товар? Он действительно думает: «Вот поставлю-ка я лучше эту стенку, она мне больше нравится»? Или он думает: «Оставлю пока эту стенку, я с нее неплохо зарабатываю»?

Вы считаете, что его убедит информация о том, что у вас лучше ДСП, качественнее товар, больше скидки? Кого-то – да. Но этот процесс займет много времени.

Что тогда нужно предлагать клиентам с такими мыслями в голове? С какой фразы надо начинать разговор? Я бы начинал с такой: «Уважаемый С. А., давайте я расскажу, как вы можете заработать 1 500 000 рублей каждый месяц с этой стенки. Вот что мы сделаем, чтобы вы получили эти деньги».

Когда мы исследовали рынок B2B, то эти факторы были названы, прежде всего, при выборе поставщика:

- Репутация компании.
- Полнота ассортимента.
- Скорость реагирования на запросы, возможность получать консультации и дополнительный сервис.
- Цена.

Приведу данные, которые позволят понять, что приоритетнее на рынке B2B – компания и репутация или предлагаемый ею товар.

Мы видим, что и факторы, влияющие на выбор поставщика, и данные, показывающие высокую степень важности репутации компании на рынке B2B, позволяют сделать вывод о необходимости сознательного формирования имиджа компании и управления им. А это и есть первый шаг на пути создания корпоративного бренда.

Таблица 2.

### Оценка репутации компании и ее ассортимента глазами контрагентов

	Компания	Ассортимент
Потребители B2B	1	2
Партнеры, поставщики	2	0
Дилеры	2	2
Персонал	2	0
Инвесторы	2	1

0 — низкая степень важности  
1 — средняя степень важности  
2 — высокая степень важности

Что позволит сформировать этот бренд помимо идентификационных характеристик (названия, логотипа, фирменного стиля)?

Это те характеристики, которые соответствуют критериям выбора ваших потенциальных партнеров. На «фасаде» бренда висит репутация компании, которая проверяется через наличие положительных отзывов, четко спозиционированный ассортимент и его цену.

За «фасадом» бренда скрывается то, что позволяет организовать необходимый сервис для партнеров, вовремя реагировать на их вопросы, рекламации, обучать сотрудников ваших дилеров, помогать наладить им контроль продаж. Это отточенные бизнес-процессы, стандарты и ваш квалифицированный персонал. А чтобы все это было в вашей компании, нужно пройти все 5 шагов по нашей технологии.

В этом залог того, что вы будете надежным партнером на рынке B2B, создадите имидж компании, вызывающий позитивный эмоциональный отклик у действующих и потенциальных клиентов, и пойдете по пути становления бренда!

### ***Задание на дом №1***

*Составьте портрет своего клиента и его модели потребления. Для этого ответьте на вопросы:*

*Какого возраста ваш клиент? С кем он приходит в магазин? Где он живет? К какой мебели подходит в первую очередь? Какие вопросы задает? В чем сомневается, что возражает? С кем сравнивает? Что еще хотел бы видеть в вашем магазине? Насколько ему нужен дополнительный сервис, и какой? Что для него совсем неважно? Какая у него ситуация, связанная с покупкой мебели (ремонт, переезд, покупка новой квартиры)? Что он знает о вашей компании, каков его уровень знаний о вашем товаре (разбирается в материалах, фурнитуре, может сравнить с конкурентами или нет)? Как принимает решение о покупке (самостоятельно, советуется, быстро, долго ходит и т. д.)? Какие журналы, газеты читает, ТВ-программы смотрит? На каком автомобиле ездит?*

*Вы можете сами дописать вопросы для формирования портрета вашего клиента.*

*На основании полученной информации напишите:*

- какой товар требуется этому клиенту;*
- какого стиля мебель он предпочитает;*
- сколько денег готов потратить на приобретение мебели, какие формы оплаты его интересуют;*
- каким он хочет видеть ваш магазин;*
- какой сервис ему необходим.*

*Пришлите нам портрет вашего клиента и ответы на вопросы по формированию предложения для него на e-mail: [shkola\\_asa@tmkc.su](mailto:shkola_asa@tmkc.su) и получите ответ, насколько точно вы определили модель потребления.*

Итак, при формировании технологии работы с клиентом нужно учитывать модель потребления. Другими составными элементами технологии являются:

1. Маркетинговая концепция и мерчандайзинг как ее неотъемлемая часть.
2. Методики продаж (в торговом зале, по телефону), в которых описаны алгоритмы взаимодействия с клиентом, стандарты обслуживания и сценарии общения (скрипты, речевые модули).

*Не надо думать, что если в вашей компании уже 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!*

## Задачи мерчандайзинга в мебельном бизнесе

Если мы изучим факторы, которые влияют на продажи в рознице (схема 8, см. с. 86), то увидим, что мерчандайзинг стоит на третьем месте по силе влияния.

Я отобрал несколько определений мерчандайзинга. Все вместе они наиболее полно отражают его суть.

– **Мерчандайзинг** (от англ. *Merchandising*) – часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине.

– **Мерчандайзинг** (от англ. *merchandising* – искусство торговать) – комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки.

– **Мерчандайзинг** – направление в маркетинговых коммуникациях, способствующее стимулированию розничных продаж через привлечение внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала.

– **Мерчандайзинг** – способ создания оптимальных условий для контакта потребителя с продвигаемым товаром с помощью визуального или иного способа привлечения внимания к товару с целью вызвать у потребителя желание купить этот товар.

Схема 8.

### Факторы, влияющие на продажи в рознице



Когда вы недовольны продажами, то, прежде всего, обратите внимание на факторы 2, 3, 4. Ассортиментная политика должна учитывать модель потребления вашего целевого клиента. Товар на торговой точке следует представлять так, чтобы покупатель сам мог принять решение о его покупке.

– **Мерчандайзинг** призван определять набор продаваемых в розничном магазине товаров, способы выкладки товаров, снабжение их рекламными материалами, цены.

– **Мерчандайзинг** – набор технологий для построения эффективных коммуникаций между покупателем и товаром на местах продаж. Еще 5 лет назад практически никто из россий-

ских мебельщиков не использовал принципы мерчандайзинга для организации работы своих торговых точек. Мало того, никто не знал, что вообще включает в себя мерчандайзинг.

Мы стали первыми проводить семинары по мерчандайзингу для мебельной отрасли и поняли, что этот термин понимается очень узко, просто как дизайн, оформление магазина. А ведь это совсем не так. Непонимание этого становится еще одной причиной, приводящей к выручке в 7—8 тыс. рублей с квадратного метра торговой площади, которая, почему-то, считается хорошей. Если же удастся достичь показателей в 10—12 тыс. рублей, то это становится предметом гордости. А стремиться надо к выручке хотя бы вдвое больше этой.

Суммируя все определения, изложенные выше,  
я вывел для себя следующее.

Мерчандайзинг – это система маркетинговых мероприятий, проводимых в магазине с целью стимулирования продаж наиболее выгодных для нас групп товаров и направленных при этом на то, чтобы покупателю было легко, удобно и приятно делать выбор и приобретать товар, не обращая за дополнительными консультациями к продавцу. В это определение я заложил три основные задачи, которые выполняет мерчандайзинг.

*Бизнес-процесс обслуживания покупателей и стандарты продаж необходимо нацелить на максимально активное взаимодействие с любым посетителем магазина. Даже незначительные изменения этих факторов могут привести к существенному увеличению продаж.*

**Задача 1. В первую очередь стимулировать продажи мебели, приносящей наибольший доход.**

У некоторых покупателей есть достаточно твердое понимание, что им нужно, другие еще не понимают, чего хотят, третьи присматривают мебель на будущее, кто-то покупает импульсивно, изначально заходя в магазин «просто посмотреть».

С одной стороны мы, конечно, должны предусмотреть разные типы покупательского поведения. Они повлияют на планировку магазина и расстановку товара. Ни для кого не секрет, что большинство покупателей приходят в магазины с целью купить определенный вид мебели. И самостоятельно выбранная покупателем модель не всегда принесет большую прибыль продавцу, так как существуют товары с большей и меньшей наценкой.

Поэтому, с другой стороны, важно акцентировать внимание любых посетителей, попадающих в ваш магазин, на товары, которые приносят максимальный доход, и побудить купить именно их.

*Да-да, как ни странно, но мебель тоже начинает входить в число импульсивных покупок. Раньше считалось, что мебель – это покупка, которую человек обычно планирует, в процессе выбора долго собирает информацию, раздумывает. Отчасти так и есть. При этом надо учесть, что порядка 15—20% продаж мебели совершается именно импульсивно.*

Из имеющегося ассортимента (здесь я пока не рассматриваю вопросы, как с «нуля» создать наиболее интересный ассортимент в магазине) вы должны определить набор, матрицу товаров, которые выгодно продавать в магазине в первую очередь. Матрица товаров должна обеспечивать нам необходимый уровень рентабельности и определять ценообразование.

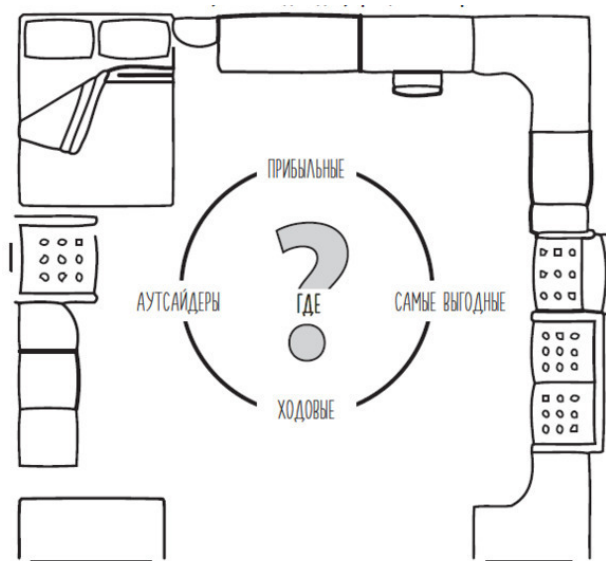
Для этого выбранные товары должны быть представлены таким образом, чтобы они выделялись на фоне остальных.

Что происходит, если торговую точку оформляет дизайнер? Основываясь на своих представлениях о красоте, он делает дизайн-проект, подбирает оформление стен, пола, освещение, делает расстановку товара. Но, не учитывая коммерческую составляющую, невозможно сделать расстановку мебели правильно. И в этом основная беда всех экспозиций!

- Ассортимент, который вы продаете, надо поделить хотя бы на четыре группы товаров:
- популярные, ходовые – с низкой наценкой, высокой оборачиваемостью;
  - самые выгодные – с высокой наценкой, высокой оборачиваемостью;
  - прибыльные – с высокой наценкой, низкой оборачиваемостью;
  - аутсайдеры – с низкой наценкой, низкой оборачиваемостью.

Это деление напрямую влияет на выбор зоны магазина, в которой должен находиться товар той или иной группы (схема 9). Мало того, и доля площади, выделяемая под товары с такими показателями, различается и четко просчитывается.

**Схема 9. Расстановка товара на экспозиции в зависимости от получаемого дохода (упрощенный вариант)**



*Вот почему очень часто на наши семинары по мерчандайзингу приходят несколько представителей от компании: владелец, коммерческий директор и/или директор по рознице, дизайнер. Владелец не будет рисовать торговую секцию, он должен понимать, каким товаром и в каких долях она будет наполнена. А дизайнер не всегда улавливает коммерческую составляющую, но на основе предоставленного технического задания сможет выполнить дизайн-проект помещения, который будет не просто красивым, но и продающим. После наших семинаров они начинают жить в одной концепции, в одном понимании, что нужно делать*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.