Виктория Ламанова

Как превратить посетителя в покупателя. Настольная книга директора магазина

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=15019109
Как превратить посетителя в покупателя: Настольная книга директора магазина / Виктория Ламанова: Альпина Паблишер; Москва; 2015
ISBN 978-5-9614-4010-2

Аннотация

Сколько бы денег мы ни тратили на рекламу магазина, какие бы ни устраивали акции или распродажи, магазин не будет приносить прибыль без четкой и слаженной работы сотрудников. Посетители магазина превратятся в покупателей, только если магазин будет чистым, если продавцы будут встречать клиентов с приятными улыбками, если персонал всегда будет готов помочь и если директор будет грамотно управлять сотрудниками. В своей книге Виктория Ламанова, много лет руководившая розничными магазинами, рассказывает, как заставить ваш магазин работать как часы. Автор делится рекомендациями, основанными на собственном практическом опыте работы в России. Вы узнаете об отточенных в реальной жизни методиках составления регламентов, способствующих повышению эффективности работы сотрудников и увеличению продаж, об анализе деятельности магазина, об оценке работы персонала, мотивации и обучении сотрудников.

Содержание

Введение. Зачем и для кого написана эта книга 5
1. Стандартизация процессов управления розничным магазином 6
Что такое стандарт и для чего он нужен 6
Стандарты качественного обслуживания. Разработка и внедрение 8
Программа «Тайный покупатель» 17
Какие регламентирующие документы нужны для качественного управления розничным магазином 24
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Виктория Ламанова Как превратить посетителя в покупателя. Настольная книга директора магазина

Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректоры *С. Мозалёва, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *С. Хозин*

© Виктория Ламанова, 2015
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Введение. Зачем и для кого написана эта книга

Уважаемые коллеги!

Все знают русскую пословицу: «Умный учится на своих ошибках, мудрый на чужих». Я готова поделиться с вами своими ошибками, чтобы сэкономить ваши нервы, время и деньги. Мне есть что рассказать. Сегодня у меня за плечами 27 лет работы в розничном бизнесе. Я прошла по карьерной лестнице путь от должности директора магазина, территориального менеджера до куратора розничной сети. Местом моей работы в разное время были компании «ЦентрОбувь», «Арбат Престиж» и «Магия Золота». Я знаю, что такое взлеты в виде перевыполнения плана продаж на 100 % и падения – как же без них. Обо всем этом я написала в книге, которую вы сейчас держите в руках.

Почему у меня возникло желание ее написать?

На мой взгляд, каждому специалисту и управленцу необходимо время от времени обновлять свои знания. Я помню свои поиски и метания, когда возникали сложные профессиональные задачи. Например, как в период низких продаж поднять «боевой дух продавцов»? Чем замотивировать их улыбаться искренне каждому входящему в магазин посетителю и обслуживать всех как лучших друзей? Получать удовольствие от каждой, самой копеечной продажи? И, естественно, как повысить выручку, увеличить средний чек, приумножить конверсию?

Без теории нет практики. Я пыталась найти ответы в Интернете и на полках книжных магазинов. Есть умные книги о розничной торговле, в которых описаны технологии, инструменты, методики и расчеты, но к сожалению, в реальной жизни обычного магазина не все рекомендации можно применить.

В этой книге я хочу поделиться с вами рекомендациями, основанными на собственном практическом опыте. Отработанными в реальной жизни магазина методиками составления регламентов, способствующих повышению эффективности работы сотрудников и увеличению продаж, анализа деятельности магазина, оценки работы персонала; примерами обучения, мотивации и стимулирования.

Я не претендую на звание «изобретателя велосипеда», я хочу представить вашему вниманию интересные и познавательные моменты из моего опыта в сфере розничной торговли. Тем более что нарабатывала я его в нашей стране, а не на западных рынках, как уважаемые авторы многих бестселлеров. В книге приведены адаптированные к нашим российским реалиям знания.

Думаю, в этой книге вы найдете ответ на вопрос «Почему не все ваши посетители становятся покупателями?».

Когда я писала эту книгу, то думала о моих коллегах директорах. Возможно, какие-то мои советы и рекомендации помогут им выполнить план продаж и получить премию. Я буду очень рада, если кому-то из управленцев эта книга поможет составить инструкцию, где любой сотрудник магазина быстро найдет четкие и точные ответы для успешного решения своих профессиональных задач. Вероятно, кто-то составит регламент и проведет обучение своих продавцов, улучшит дисциплину и моральный климат в коллективе, решит грамотно конфликтную ситуацию.

Настоящий Директор магазина с большой буквы – администратор, аналитик, коммуникатор, творец, наставник и лидер – в одном лице.

Желаю всем высоких продаж, дружных коллективов, карьерных взлетов и достижения всех или почти всех целей.

Виктория Ламанова

1. Стандартизация процессов управления розничным магазином

Невозможно заниматься совершенствованием процесса, пока он не стандартизирован.
Масааки Имаи, основатель концепции непрерывного совершенствования «кайдзен»

Что такое стандарт и для чего он нужен

Все мы стремимся к увеличению продаж и получению прибыли. В условиях сегодняшней жесткой конкуренции на розничном рынке нам нужно чем-то удивлять и привлекать покупателей. Программы лояльности и скидки предлагают сегодня все серьезные игроки ретейла. На практике я убедилась, что мощнейшим конкурентным преимуществом может стать высокое качество обслуживания и дополнительный сервис.

Как получить постоянных лояльных покупателей, рекордные продажи, магазин или торговую сеть, работающие как часы? Для начала обеспечить наших директоров и продавцов четкими, емкими, простыми регламентами, составленными на принципах конкретности, измеряемости, реальности. Русская пословица гласит: «Чтобы взять, нужно дать».

Первое правило успешной работы отдельного магазина и особенно розничной сети – стандартизация рабочих процессов. Чтобы прохожий стал посетителем, нужно как минимум иметь чистые витрины, яркую вывеску, хорошо освещенный вход. Это должен знать и обеспечивать весь персонал магазина. Чтобы посетитель превратился в покупателя, продавец обязан вызывать доверие и симпатию и ведать, как этого достичь. Чтобы покупателю было удобно и комфортно в нашем магазине и у него возникло желание вернуться к нам за новой покупкой, магазин должен работать бесперебойно, как механизм в швейцарских часах. Торговые процессы необходимо прописать и отладить. Все сотрудники должны четко знать, а не выдумывать каждый раз заново, что, как и когда им следует делать.

Стандарт – это четкое, конкретное описание требований и действий сотрудника в рабочих ситуациях и при исполнении любых бизнес-процессов.

Стандарт позволяет каждому работнику не тратить время на поиск решения, а следовать проверенной схеме. Это необходимо компании, чтобы привлекать новых покупателей и удерживать существующих.

Когда я пришла работать в ювелирную компанию «Магия Золота», там шло бурное развитие сети магазинов. Новые салоны открывались ежемесячно. Набирался персонал, и тренинг-менеджер физически не успевала обучать новичков и поддерживать знания и навыки опытных сотрудников. Нередко в магазинах приходилось слышать такие диалоги.

ПОСЕТИТЕЛЬ: Что это за марка «Магия Золота»? Впервые слышу.

ПРОДАВЕЦ: У нас много магазинов…

ПОСЕТИТЕЛЬ: Да? Ну ладно.

Понятно, что столь невразумительный ответ ни интереса, ни доверия не вызвал. Я думаю, если бы покупатель услышал ответ: «Мы работаем на ювелирном рынке 15 лет, у нас 30 магазинов, мы имеем дипломы за участие в ювелирных выставках, у нас самый широкий ассортимент ювелирных украшений с драгоценными камнями, за что мы получили знак “Товар года”, нас выбирают знаменитости», продавец как минимум мог рассчитывать на продолжение разговора. Если разговора или диалога нет, хромают продажи.

Вспоминаю другой пример из того же периода развития компании. Девушка-продавец очень кокетливо беседовала с молодым человеком, выбиравшим кольцо для своей возлюбленной. Посетителю явно нравился и салон, и товар, и, кстати сказать, продавец. Он даже попросил ее примерить выбранное кольцо, и… О ужас, он увидел ее руки. Они были в безобразном состоянии: ноготь сломан, покрытие лаком несвежее. Неудивительно, что показ не произвел впечатления. Посетитель поблагодарил за консультацию и ушел. Продажа не состоялась. Ухоженные руки продавца – такой же рабочий инструмент, ведущий к завершению сделки с покупателем, как знание товара и этапов продаж, чистые витрины, наличие всех ценников на товаре, красивая и доступная выкладка, доброжелательное отношение к каждому посетителю магазина.

Мелочей в нашем розничном бизнесе нет.

В подтверждение истинности этой фразы – еще одна история из жизни магазина. Заходят в торговый зал две одетые со вкусом, ухоженные дамы. Аромат их духов и дорогие серьги в ушах кричат о достатке и преуспевании. К ним сразу подходит продавец. Пытается начать общение с правильной фразы: «Я готова вас проконсультировать, чем вы хотите себя порадовать?» Жаль поздороваться забыла, но не это главное. Одна из посетительниц резко поворачивает голову, оценивающе смотрит на нее и с превышающим все пределы норм приличия пренебрежением произносит: «Вы – проконсультировать меня? Ну что вы мне можете посоветовать? Лучше себя в порядок приведите, а потом подходите с дурацкими предложениями». И с гордо поднятой головой дамы вышли из салона. Конечно, наша консультант очень расстроилась. Мы решили с ней и директором магазина разобраться в ситуации. Понять, что вызвало несправедливый гнев посетительниц. Внешность у нашего сотрудника приятная, милая улыбка, красивые и добрые глаза, аккуратно накрашены. Придирчиво осматриваем прическу. Оставляет желать лучшего, волосы чистые, средней длины, но плохо расчесаны. Если бы их собрать в хвост и взять в резинку в тон ее светлых волос, она бы выглядела презентабельнее. Блузка белая, но не свежая. Туфли коричневого цвета, совершенно не сочетаются с черной юбкой. Разумеется, при приеме на работу ей говорили о требованиях к внешнему виду, и с этими рекомендациями знаком директор, который обязан следить за всем во вверенном ему магазине. Но нигде четко и конкретно не прописаны требования к прическе, блузке, цвету обуви. Не вызвал продавец симпатии и доверия. Нет продажи. Досадное недоразумение? Нет. Управленческий промах. Отсутствуют четкие требования к внешнему виду продавца, оформленные документально. Не дали «инструмент» – не имеем права требовать исполнения.

Я уверена: у каждого директора магазина и территориального менеджера в запасе много подобных примеров. Случаются ситуации и покруче – от абсолютной некомпетентности персонала до откровенного хамства клиентам. К счастью, они перестали быть нормой в жизни наших магазинов. Качество обслуживания в России за последние 20 лет значительно возросло. За уровень компетентности сотрудников отвечают тренинг-менеджеры, а отсеивать хамоватых от природы претенденток на должность продавца должны менеджеры, ответственные за подбор персонала. А вот в оттачивании и повышении уровня знаний, умений, навыков сотрудников первую скрипку играет директор магазина. И не время от времени, а ежедневно.

Стандарты качественного обслуживания. Разработка и внедрение

Итак, для того, чтобы:

• во всех деталях описать светлый образ идеального продавца вашего магазина;

• развить у этого суперсотрудника чувство профессиональной гордости, а также любви к себе, покупателям и компании;

• направить его на путь приобретения и совершенствования навыков и умений,

наука и практика рекомендуют создать и утвердить стандарты качественного обслуживания (СКО).

Изначально цели разработки, внедрения и применения СКО в магазинах определялись следующим образом:

1. Донести до каждого продавца, чем он должен гордиться, работая в компании. Сформировать положительный образ компании, воспитать носителей корпоративного духа.

2. Объяснить, что наше главное конкурентное преимущество – это качественное обслуживание. Показать, что понимается под высоким качеством обслуживания, к чему должен стремиться продавец (с использованием примеров типовых диалогов покупатель – продавец).

3. Создать единый корпоративный стиль.

4. Вооружить продавца верными моделями поведения в различных ситуациях.

5. Помочь адаптироваться новичкам.

6. Снизить профессиональные ошибки до минимума.

В первой принятой версии содержание стандартов качественного обслуживания в ювелирной компании «Магия Золота» сводилось к следующим пунктам:

1. Обслуживание как фактор конкурентного преимущества.

2. Стандарты качественного обслуживания:

2.1. Персональная сторона обслуживания: радушие и компетентность.

2.2. Внешний вид сотрудника и состояние форменной одежды.

2.3. Правила общения с покупателями.

2.4. Правила поведения и манера держать себя при общении.

3. Техника успешных продаж:

3.1. Этап 1. Вступление в контакт.

3.2. Этап 2. Определение потребности покупателя.

3.3. Этап 3. Презентация товара.

3.4. Этап 4. Работа с возражениями.

3.5. Этап 5. Завершение продажи.

4. Нестандартные ситуации в процессе обслуживания.

5. Программа лояльности.

Формулируя стандарты, мы стремились к максимальной конкретности. Например, довольно скоро выяснилось, что фразу «Сотрудник салона должен опрятно выглядеть» продавцы трактовали по-разному. Для кого-то отсутствие макияжа – признак опрятности. Кто-то считает, что вымытая голова – уже прическа, а светлые волосы, закрепленные черной резинкой, выглядят прилично Вот уж действительно: сколько людей, столько мнений. Пришлось превратить столь многозначную фразу в подробный перечень требований к прическе, лицу, рукам, внешности продавца в целом. Вот что получилось:

Прическа – чистые волосы, аккуратная укладка, длинные волосы собраны в прическу при помощи шпилек, зажимов, заколок, резинок,

совпадающих с цветом волос. Аксессуары должны быть едва заметными, нейтральных тонов, не объемными. Запрещено ношение ободков, тонких и разноцветных резинок, солнцезащитных очков.

Лицо – макияж обязателен. Допустима тушь для ресниц черного, серого, коричневого цвета. Тени, губная помада, блеск для губ – пастельных, неярких тонов. Допускается использование румян неброских оттенков.

Руки – ухоженные, с гладкой ровной кожей. При необходимости в течение рабочего дня следует пользоваться кремом для рук. Маникюр обязателен. Длина ногтей не более 5 мм, форма – округлая или неярко выраженный прямоугольник. Предпочтительнее лак пастельных тонов: бежевых, розовых оттенков (недопустимы черные, синие, зеленые, желтые, серые, фиолетовые цвета).

Еще один пример уточнения стандартов качественного обслуживания после обсуждения с персоналом. Не все сотрудники магазинов однозначно поняли раздел о соблюдении трудовой дисциплины. Изначально в нем было написано:

Правила трудовой дисциплины и корректное поведение персонала

Внешний вид и поведение сотрудника формируют у покупателя первое впечатление, демонстрирует заинтересованность и уважение к покупателю, отражают уровень дисциплины и порядка во всем магазине. Но даже в те моменты, когда сотрудник не вступает в непосредственный контакт с покупателем, на посетителей магазина оказывает впечатление его манера держать себя. Именно поэтому каждому сотруднику необходимо соблюдать правила поведения на рабочем месте и не отвлекаться от выполнения трудовых обязанностей. Недопустимо открывать магазин для входа покупателей позднее времени, указанного на вывеске «режим работы». Работаем до последнего клиента.

В торговом зале нельзя:

- пользоваться сотовым телефоном.
- разговаривать на личные темы;
- пить, есть, жевать;
- поправлять прическу и обновлять макияж;
- принимать родственников, друзей, близких людей;
- надолго отлучаться из торгового зала.

У продавцов тут же возникли вопросы: «Что, целый день молчать? Мы не можем в отсутствие покупателей разговаривать друг с другом? Нельзя выйти и купить себе обед?»

Пришлось конкретизировать каждую фразу. Вот что получилось.

Трудовая дисциплина

• Сотрудники салона должны выходить на работу в соответствии с графиком, без опозданий. В 9:30 необходимо быть в магазине и начать подготовку к рабочему дню: выставить товар, протереть пыль, включить и проверить работу оргтехники. Обеспечить соблюдение установленного

режима работы. Запрещено закрывать двери магазина для входа покупателей ранее 22:00.

• Сотрудники салона не имеют права использовать точки доступа к Интернету и телефоны, установленные в магазине, в личных целях.

• Продавцы-консультанты могут отлучаться с рабочего места не более чем на десять минут. При необходимости покинуть магазин продавцы-консультанты выходят по очереди, предупреждая коллег. Нельзя покидать торговый зал одновременно двум продавцам.

Корректное поведение персонала

Сотрудникам магазина запрещено в присутствии посетителей в торговом зале:

• использовать мобильный телефон (он должен находится в подсобном помещении или в сумке), другие электронные гаджеты, читать книги/журналы, принимать личных гостей, заниматься другими посторонними делами;

• употреблять в торговом зале пищу, напитки, жевательную резинку;

• вести между собой разговоры на личные темы, обращаться друг к другу громким голосом, сидеть в присутствии клиента;

• приводить себя в порядок непосредственно в торговом зале: причесываться, использовать парфюмерно-косметические средства, чистить обувь и одежду и пр., для этих целей необходимо использовать специально отведенные места.

После ознакомления с этим вариантом вопросов у продавцов не было. Нам удалось соблюсти основные принципы составления регламента:

• конкретность, понятность и однозначность;

• реальность и доступность для исполнения;

• измеримость.

Для начального этапа развития торговой сети подобного содержания и перечня стандартов обслуживания было более чем достаточно. Однако время шло, увеличивалось количество магазинов и персонала в компании, повышались требования покупателей. Конкуренты также не стояли на месте и, как говорится, дышали нам в затылок. Пришлось вносить дополнения и изменения. Вот несколько случаев, после которых мы внесли срочные изменения в СКО.

Однажды в магазин зашли два посетителя, парень и девушка, лет двадцати пяти, приятной внешности. Посмотрели несколько украшений, приняли решение о покупке, продавец их пригласила на кассу, но тут обнаружилось, что денег у них в кошельке недостаточно. Ребята сказали, что сейчас сходят в ближайший обменник и вышли из магазина. Вернулись минут через десять в каком-то взбудораженном состоянии. Сказали, что забыли свой кошелек в нашей расчетно-кассовой зоне. И действительно, на прилавке рядом с кассой лежал кошелек. Продавцы обрадовались, думая, что претензий в их адрес со стороны посетителей нет. Но не тут-то было. Девушка открывает кошелек и начинает орать: «В портмоне было двадцать тысяч рублей, куда вы их дели, верните немедленно». Парень тут же начал угрожать продавцам. Сотрудники магазина попытались объяснить, что вообще не видели этот кошелек и заметили его только сейчас. Ситуация была вдвойне неприятна, так как в магазине в этот момент находились еще три посетителя. И один потенциальный покупатель, лишенный внимания продавца из-за ее участия в скандале, вышел из магазина. Продавцы позво-

нили в офис за консультацией, что делать, как успокоить. Мы дали рекомендацию вызвать полицию. Как только продавец сказала об этом несостоявшимся покупателям, они тут же покинули магазин.

Печальный итог: потерян потенциальный покупатель, рабочее время потрачено на долгий пустой скандал, у продавцов испорчено настроение.

Примерно через неделю в другом нашем магазине женщина лет сорока, выбрав серьги за 50 000 руб., подошла к кассе, достала деньги и… упала в обморок. Деньги остались лежать на прилавке. Это был открытый со всех сторон, «островной» магазин в торговом центре. К счастью, стоявший рядом охранник по рации сообщил своему руководству о происшествии. Вызвали скорую, нашелся фельдшер, который оказал первую помощь, сотрудники торгового центра совместно с нашими продавцами пересчитали купюры, составили акт и, когда посетительница пришла в себя, вернули ей деньги. Через некоторое время женщина вернулась в магазин и порадовала себя покупкой, а продавцов выручкой.

Еще один пример нестандартной ситуации. В воскресенье в магазин зашел нетрезвый мужчина явно в дурном расположении духа. Бросив на прилавок коробку с купленным накануне кольцом, он потребовал вернуть ему деньги, так как девушка, которой он подарил кольцо в надежде помириться, его не простила и швырнула подарок ему в лицо.

Продавец объяснил, что ювелирные украшения обмену и возврату не подлежат. Однако посетитель становился все агрессивнее, стучал кулаком по стеклянному прилавку. Продавцы были растеряны. Наконец одна сообразила сказать, что денег в кассе нет, а у директора выходной, и предложила прийти на следующий день. Дебошир ушел.

Если бы ситуация была описана в СКО, сотрудники салона нажали бы на тревожную кнопку. Приехали бы сотрудники полиции, и нервная система девушек пострадала бы меньше.

И совсем уже неприятный случай. В магазин зашла группа молодых людей, похожих на глухонемых. Ребята указывали пальцами на украшения, консультант доставала из витрины один товар за другим. Посетители передавали изделия друг другу, что-то активно обсуждая на языке жестов. Потом все вернули и вышли из магазина. Когда продавец стала раскладывать товар, оказалось, что пропала подвеска с изумрудом. Ей пришлось оплатить ее стоимость. После этого случая продавцы стали коллективно обслуживать группы покупателей и для осмотра давать не более двух украшений одновременно.

Обсуждая со службой безопасности нашей компании действия продавцов и директоров в подобных ситуациях, мы вносили дополнения и изменения в раздел «Нестандартные ситуации в процессе обслуживания и методы разрешения конфликтов». Кстати, в самом первом варианте СКО до того, как мы приняли решение прописывать все действия продавцов и директоров, пункты этого раздела выглядели размыто и неоднозначно.

Было:

Нестандартные ситуации в процессе обслуживания

Могут возникнуть ситуации, когда покупатель оказывается недоволен каким-либо аспектом деятельности нашего магазина. В такой ситуации невозможно общаться с посетителем, основываясь на стандартах обслуживания. Однако именно в таких ситуациях у нас есть возможность проявить свой профессионализм и показать покупателю свое отношение.

Методы разрешения конфликтов

Любой сотрудник должен быть заинтересован в том, чтобы конфликт с покупателем, возникший в магазине, как можно быстрее был преодолен, так как его последствия могут принести моральный и материальный ущерб салону и компании в целом. Конфликтные ситуации могут возникнуть по любому поводу и на любом этапе обслуживания покупателей, поэтому основной задачей каждого сотрудника является правильный выбор метода разрешения конфликта.

Уклонение – сотрудник, предвидя возникновение конфликта, выбирает такой стиль поведения, который не приведет к конфликту, то есть внимательное отношение к клиенту, предоставление ему только полной и достоверной информации, незамедлительное и беспрекословное выполнение пожеланий покупателя, если это не противоречит выполнению функциональных обязанностей.

Сглаживание конфликта – сотрудник использует разные аргументы, включая убеждение покупателя в необходимости «сотрудничества». В частности, когда высказывается много замечаний, их можно нейтрализовать условным согласием, пониманием претензий покупателя, демонстрацией желания улучшить работу и выражением благодарности клиенту за высказанные замечания.

Позже в стандартах качественного обслуживания компании появился обновленный и дополненный раздел «Нестандартные ситуации в процессе обслуживания и методы разрешения конфликтов». Сравнение выдержек из него с первым вариантом СКО компании «Магия Золота» – хорошая возможность поучиться на чужих ошибках.

Стало:

Общие рекомендации по поведению в конфликтных ситуациях

При возникновении любой конфликтной ситуации каждый сотрудник магазина обязан стремиться к взаимодействию, искать средства и решения, ослабляющие конфликт.

Дайте покупателю высказаться

Любой покупатель всегда имеет право на жалобу.

Пока покупатель «шумит», внимательно слушайте, не перебивайте клиента и не старайтесь что-либо объяснять.

Дайте покупателю возможность «выпустить пар», в возбужденном состоянии он все равно ничего не услышит.

Если покупатель требует книгу отзывов и предложений, дайте ее незамедлительно. Книга отзывов и предложений должна предоставляться покупателю по первому требованию.

Создайте атмосферу доверия

Помните, что положительные эмоции нейтрализуют раздражение покупателя.

Проявляйте симпатию, будьте вежливы и доброжелательны. Используйте технику «эхо». Выслушайте мнение покупателя с уважением и пониманием, кивайте в такт сказанным словам.

Старайтесь не оценивать, прав он или нет, а просто попробуйте понять, что его так задело.

Извинитесь или выскажите сожаление

Внимательно выслушав жалобу и претензии, извинитесь («Прошу прощения / приношу свои извинения за доставленные неудобства»).

Не спорьте! Не защищайтесь!

Не сваливайте вину на другого работника!

Никогда не говорите человеку, что он не прав, выразите свои сожаления о случившемся инциденте («Я искренне сожалею, что так получилось»).

Определите суть проблемы

Необходимо тщательно разобраться в проблеме: старайтесь добраться до сути и выяснить, чего именно хочет покупатель. Для этого задавайте конкретные, четкие вопросы. Задайте как можно больше разных вопросов. Отвечая на них, покупатель быстрее успокоится. Спрашивать надо доброжелательно и так, чтобы он не чувствовал угрозы и не принял вопросы за попытку обвинить его.

Вежливо ответьте на претензию

Перефразируйте претензию покупателя и уточните, правильно ли вы поняли его, признав важность проблемы для покупателя.

Начните ответ с фразы: «Если я правильно понял, суть вашей претензии заключается в том, что…»; «Да, я согласен, что это, безусловно, важно для вас»; или «Да, я прекрасно понимаю вас».

Уточните, что можете сделать вы лично

Спросите: «Что в такой ситуации я могу для вас сделать?» или «Скажите, чем я могу вам помочь?».

Подведите итоги и предложите порядок решения проблемы

Предложив покупателю решение сложившейся ситуации, обсудите с ним, насколько это устраивает его, получите его согласие.

Уточните, согласен ли покупатель с тем решением, которое вы ему предлагаете: «Теперь мы достигли полного согласия, не правда ли? Это является тем решением, которое вы искали. Вы согласны?» Если решение требует времени, сообщите об этом покупателю: «Это займет приблизительно столько-то времени».

Закрепите предложение дружелюбной фразой

Вежливо завершите общение с покупателем и пригласите посетить магазин еще раз: «Всего вам доброго; будем всегда рады вас видеть».

Обратитесь за помощью

В нестандартной ситуации, которую вы не смогли решить самостоятельно, обратитесь к старшему продавцу, директору, менеджеру отдела розничных продаж.

В любой нестандартной или конфликтной ситуации необходимо быть предельно вежливым и корректным, не давать повода для обвинения в обострении отношений с клиентом, а также сделать все возможное, для того чтобы общение прошло спокойно и незаметно для других покупателей. Правильно реагируя на жалобу и действительно стараясь решить проблему, мы не теряем наших клиентов даже в самой нестандартной ситуации. Вот несколько ситуаций, регламентированных в СКО компании «Магия Золота».

Правила поведения персонала при чрезвычайных ситуациях

Пожар

При возникновении локального (небольшого) очага возгорания:

1. Отключить электроэнергию (рубильником или вводным автоматом).
2. Использовать огнетушитель для тушения мелкого пожара.
3. Сообщить в офис и получить дальнейшие распоряжения.

При пожаре:

1. Отключить электроэнергию.
2. Позвонить по номерам 101 или 112, сообщить о возникновении пожара в пожарную охрану, поставить в известность руководство и дежурные службы объекта (нажать на тревожную кнопку, если она выведена на пульт охраны торгового центра).
3. Немедленно организовать эвакуацию посетителей магазина.
4. Обеспечить соблюдение требований безопасности работниками, принимающими участие в тушении пожара.
5. Одновременно с тушением пожара организовать эвакуацию и защиту материальных ценностей, если это возможно и не угрожает жизни.
6. Организовать встречу подразделений пожарной охраны и оказать помощь в выборе кратчайшего пути для подъезда к очагу пожара.

Внезапное ухудшение самочувствия посетителя магазина или покупателя

Если посетитель или покупатель салона упал в обморок:

1. Необходимо срочно позвонить 103, при этом четко назвать:

адрес: улица, дом, название ТЦ, этаж. Если магазин трудно найти, указать, где вы их встречаете, и послать человека встречать специалистов;

сведения о потерпевшем: пол и возраст (например: подросток, около 12 лет). Что случилось (без сознания и т. п.). Кто вызвал – продавец (фамилия, имя). Оставьте свой номер телефона.

2. Пригласить сотрудника охраны ТЦ (возможно, в ТЦ есть сотрудник с медицинским образованием).

3. Ослабить пуговицы, пояс, ремень у посетителя. Ждать приезда бригады скорой помощи.

Если посетитель или покупатель внезапно получил травму

1. Необходимо оказать доврачебную помощь: сделать перевязку, наложить шину, приложить «холод», дать обезболивающее лекарство, удобно усадить на стул.

2. В случае необходимости вызвать скорую помощь.

3. Если внезапное ухудшение произошло во время расчета на кассе и покупатель уже положил деньги на прилавок, необходимо попросить его забрать деньги, если он в сознании, либо его спутника (если таковой имеется).

4. Либо в присутствии сотрудника охраны ТЦ пересчитать деньги. Составить акт в свободной форме (обязательно: ФИО пересчитавших деньги, сумма, поставить подписи). Переложить деньги на крышку денежного ящика ККТ.

Пьяный посетитель

Если в салон зашел пьяный посетитель, ведет себя агрессивно: громко разговаривает, выдвигает неразумные требования, представляет угрозу присутствующим, необходимо:

1. Вежливо предложить ему выйти из магазина.

2. Если посетитель продолжает дебоширить, нажать тревожную кнопку.

3. Вызвать сотрудников охраны ТЦ, позвонить в полицию 102.

Ограбление магазина

1. Включите тревожную сигнализацию (кнопку).

2. Условным знаком сообщите охране о совершении противоправных действий, по возможности запомните нападавших, их отличительные черты

и приметы, особенности поведения (как выглядят, во что одеты, манера речи и т. д.).

3. По возможности подайте другим работникам сигнал о том, что совершается ограбление, делать это нужно с величайшей осторожностью.

4. Не пытайтесь спорить с грабителями. Подчиняйтесь их требованиям. Преступники редко причиняют вред тому, кто соглашается с их условиями.

5. Отдавайте грабителю только то, что он сам требует.

6. Следите за тем, к чему прикасается преступник. Это поможет получить отпечатки его пальцев.

7. Сообщайте нападающему заранее обо всех своих действиях, которые вы собираетесь совершить.

8. Когда грабитель покинет магазин, не пытайтесь устраивать погоню, но заметьте, куда он направится, в каком направлении.

9. Немедленно сообщите в службу безопасности.

После произошедших событий следует:

• закрыть двери в магазин;

• сообщить в ближайшее отделение полиции по телефону XXX либо 102;

• проследить, чтобы на месте, где произошло ограбление, все оставалось на своих местах, ни к чему не прикасайтесь;

• записать контактные телефоны и адреса очевидцев и свидетелей ограбления.

В этом же разделе мы также описали алгоритм поведения сотрудников магазина в следующих ситуациях:

• внезапное отключение электричества;

• поломка контрольно-кассового терминала;

• особенности обмена и возврата товара.

Разумеется, я не утверждаю, что всем следует дублировать стандарты сети магазинов «Магия Золота». Вы можете написать собственные. Но я абсолютно точно знаю: их наличие сокращает количество ошибок персонала, а знания придают уверенности сотрудникам.

Программа «Тайный покупатель»

Жизнь не стоит на месте: конкуренция растет, рыночная ситуация усложняется, и одного лишь соблюдения стандартов качественного обслуживания становится недостаточно для успешной работы розничного магазина. Чтобы остаться на плаву, приходится искать новые методы стимулирования продавцов.

Решив «встряхнуть» персонал, мы в «Магии Золота» внедряли полномасштабную программу «Тайный покупатель» с привлечением внештатных специалистов. По ее результатам нам пришлось снова изменить структуру СКО. Стандарты мы расположили в той же последовательности, что и критерии оценки в анкете тайного покупателя.

Программа «Тайный покупатель» в компании действовала практически с самого начала деятельности, но в собственном «фирменном» виде. В роли шоперов выступали вновь принятые сотрудники либо офисные работники. Им выдавались бланки анкет следующего содержания:

Критерии оценки работы продавцов

Салон _____ Продавец _____ Дата _____

Торговый персонал			
Категория	**Критерий**		
Внешний вид	**Опрятность внешнего вида сотрудника:**	**да**	**нет**
	Ухоженные руки, неяркий маникюр		
	Скромный макияж		
	Аккуратная прическа		
	Отсутствие неприятного запаха и запаха сигарет		
	Белая или черная блузка		
	Темная юбка		
	Фирменный шарфик		
	Нагрудный бейдж с именем		
	Наличие белых перчаток		

Категория	Критерий					
Встреча посетителя		5	4	3	2	1
	Как скоро на посетителя обратили внимание? (Стандарт — до двух минут.)					
	Встретили ли посетителя приветствием?					
	Готовность продавца оказать помощь					
	Обаятельность (располагающая внешность, улыбка, заинтересованное выражение лица)					
Диалог с посетителем	Умение расположить к себе покупателя в начале беседы					
	Уровень знания о товаре					
	Доступность изложения информации для клиента					
	Оперативность действий					
	Умение вызвать доверие					
	Невербальные средства общения (жесты, мимика, улыбка и т. д.)					
Использование профессиональных навыков продаж	Умение представить товар с лучшей стороны (цена, огранка камня, интересное крепление, оригинальный дизайн и т. д.)					
	Умение преодолевать возражение					
	Заинтересованность в совершении продажи					
	Умение завершать беседу мотивацией к покупке					
	Умение сориентировать покупателя на другие виды продукции					
Выкладка	Чистота, аккуратность, композиция, приятное визуальное впечатление и т. д.					
	Правильность расположения товара по ценовому признаку (центр второй ступени — самое дорогое, палеты на нижней или второй и т. п.)					
	Правильность расположения товара по ценовому принципу внутри палеты (для владеющих инструкцией)					
	Ценники (наличие, аккуратность, чистота)					

Торговый зал						
Категория	**Критерий**					
Состояние торгового зала		5	4	3	2	1
	Чистота и свежесть воздуха, комфортная температура					
	Аккуратность и чистота стен, пола, оборудования (витрин, стеллажей)					
			да			нет
Состояние вывески	Чистая					
	Достаточное освещение					

Категория	Критерий		
Освещение внутри магазина	Все светильники включены		
	Отсутствуют перегоревшие лампочки		
	Правильность расположения софитов (освещают товар)		
Информация об акциях	Рассказали об акциях		
	О дисконтной программе		

Комментарии _____

На следующий день после визита тайного покупателя в магазин происходил «разбор полетов». Если все было оценено на отлично, у руководства компании возникали сомнения в компетентности или подозрения в излишней доброте проверяющего. Если же баллы были неудовлетворительные, эти данные направлялись директору магазина для проработки и исправления ошибок и недочетов. Директор, как правило, тут же перезванивал своему руководителю и начинал громко возмущаться, что быть этого не может, это наглый поклеп и огульное охаивание его самых лучших в мире продавцов. Предлагал проверяющему прийти в магазин и посмотреть в глаза коллективу.

Несмотря на простоту проекта, работа тайного покупателя приносила свои плоды и качество обслуживания улучшалось.

Но в один прекрасный момент наш руководитель, к слову сказать, новатор по духу, неутомимый участник тренингов и семинаров, решил, что пора подойти к программе «Тайный покупатель» более основательно. В компании появился менеджер проекта, которая разработала анкету и подготовила «тайников» с учетом специфики наших продаж. Она подробно рассмотрела принятые нами стандарты обслуживания и предложила оформить их в виде «Требований к продавцу». В результате появилось руководство для продавцов – инструкция, что они должны сделать в каждом рабочем процессе.

Введение такой системы критериев сделало оценку труда продавцов объективнее. Принцип измеряемости всегда помогает отслеживать, справедливо оценивать и контролировать действия персонала.

Вот несколько примеров из принятых «Требований к продавцу».

Создание благоприятного эмоционального фона для общения

Продавец-консультант должен:

1. Строить взаимодействие с посетителями таким образом, чтобы создавался общий благоприятный эмоциональный фон.

2. Демонстрировать радушие, используя следующие приемы: сообщение о своих положительных эмоциях по отношению к клиенту / его запросу / поводу для совершения покупки; улыбка, доброжелательные интонации, демонстрация желания помочь и быть полезным.

3. Подстроиться под клиента по темпу и громкости речи, эмоциональности.

4. Демонстрировать приветливость и эмпатию (способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки) – в словах. Рекомендуется делать покупателю комплименты, искренние и в уместной форме («Замечательный выбор», «У вас отличный вкус», «У вас очень красивые руки», «У вас очень милый ребенок», «Вам очень идет!»).

При этом номера разделов, глав и пунктов СКО полностью совпадают с анкетой тайного покупателя. Ниже выдержка из анкеты с рекомендациями, что и как оценивать при тайной закупке.

Разделы	Требования	Комментарий
1. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ САЛОНА (оценивается обстановка в салоне и работа коллектива в целом)		
1. Внешняя среда		Внешний вид салона: горит вывеска, вход освещен, чистые витражи и стены входной зоны, аккуратно представлен товар в витрине, чистые коврики у входа
2. Внутренняя среда		Освещение — все лампы потолочные и в оборудовании горят, чистый пол, стены; чистые зеркала и оборудование. Нет помех для передвижения по торговому залу. Товар выставлен аккуратно и понятно
Соответствие внешнего вида продавцов корпоративным стандартам	Продавцы-консультанты придерживаются единой формы одежды	Все аккуратные, в блузках одного цвета, с бейджами и косынками. Единый стиль в одежде: все в блузках либо в водолазках
	Форма соответствует корпоративному стандарту (белый/черный верх, темная юбка или брюки, фирменный шарфик, нагрудный бейдж в корпоративном стиле)	При оценке обратите внимание: бейджи часто не видны из-за жилетов, иногда — закрыты волосами

Разделы	Требования	Комментарий
Доступность продавцов-консультантов	Достаточное количество свободных продавцов-консультантов, на вас обратили внимание не позднее чем через две минуты после входа в салон	Продавцы, занимаясь своими обязанностями (работа с компьютером, выкладка/подсчет товара) вовремя реагируют на вновь вошедших посетителей. Недопустима ситуация, когда посетитель ждет примерки более двух минут
Корректное поведение сотрудников салона (всех, включая охрану)	Сотрудники салона не занимались посторонними делами (разговоры по мобильному телефону, использование других электронных гаджетов, чтение книг и журналов и т. п.)	Продавец, если вошел новый посетитель, должен переключиться с разговора на клиента
Соблюдение техники безопасности	Во время примерки изделий демонстрировать не более двух украшений	Выдавать на руки по одному изделию, если производится сравнение — можно два, если выбирают комплект — не более трех
2. ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ (оцениваются действия одного конкретного продавца-консультанта)		
Вступление в контакт		
Встреча посетителей	Продавец-консультант при появлении (обращении) посетителя встал и приблизился на комфортную дистанцию	Недопустимо когда продавец стоит рядом, но не смотрит на клиента
	Продавец-консультант поздоровался с посетителем	Недопустимо начинать сразу с вопроса, не здороваясь. Продавец должен встретиться с посетителем глазами не позднее чем через две минуты после того, как он вошел
Обращение продавца к покупателю	Вступление продавца-консультанта в диалог своевременно	Чаще всего первым звучит вопрос («Вам что-то подсказать?»), но лучше начинать с утвердительной фразы («Когда вы что-то выберете, можно будет примерить, обращайтесь»)
Создание благоприятного эмоционального фона для общения	Общение с продавцом-консультантом было приятным для посетителя	Улыбка и доброжелательные интонации! Не показывает удивления, если покупатель демонстрирует неопытность в вопросах выбора
	Продавец-консультант демонстрировал радушие	Важны интонации! Очень слышно на диктофонной записи — девушки с ласковыми голосами почти не получают отрицательных оценок
	Темп, эмоциональность и громкость речи продавца-консультанта были уместны	Должна быть эмоциональная подстройка, продавец должен делать комплименты и хвалить выбор посетителя

Разделы	Требования	Комментарий
Невербальное поведение	Продавец-консультант на протяжении всего времени общения держал свои руки на виду, использовал уместную жестикуляцию	
	Демонстрируя изделия, продавец-консультант не облокачивался на прилавок	Во время демонстрации изделий он может слегка облокотиться и наклониться, но потом — распрямиться, смотреть в глаза
	Информация по характеристикам изделий излагалась понятно, на доступном языке	

Результатом работы тайных покупателей стало обновление стандартов качественного обслуживания для магазинов сети. Теперь многие пункты СКО выглядели иначе.

Содержание обновленных «Стандартов качественного обслуживания», принятых в компании «Магия Золота»

Качественное обслуживание клиентов как фактор конкурентного преимущества сети салонов. Конкурентные преимущества торговой марки «Магия Золота». Что такое качественное обслуживание в салонах «Магия Золота».

Стандарт 1. Организация работы салона «Магия Золота»

1.1. Требования к внешнему виду салона.

1.2. Требование к внутреннему виду салона и регламент внешнего вида персонала.

1.3. Требования безопасности.

1.4. Правила трудовой дисциплины и корректное поведение персонала.

Стандарт 2. Персональное обслуживание покупателей в салоне «Магия Золота»

2.1. Вступление в контакт.

2.2. Определение потребностей.

2.3. Презентация товара.

2.4. Ответы на вопросы и работа с возражениями.

2.5. Завершение переговоров с посетителем салона и Правила кассового обслуживания покупателей.

2.6. Программа лояльности.

2.7. Нестандартные ситуации в процессе обслуживания и методы разрешения конфликтов.

2.8. Правила поведения персонала при чрезвычайных ситуациях.

2.9. Список нарушений, влияющих на размер премиальной части заработной платы.

Благодаря внедрению стандартов качественного обслуживания, совершенствованию программы «Тайный покупатель» и привязке этих двух документов к друг другу, качество работы сотрудников магазинов повысилось. Главным показателем стал ежегодный прирост выручки в 20 %. Продавцы стали увереннее, грамотнее, активнее. У директоров появилась объективная шкала оценки персонала, список четких требований.

Какие регламентирующие документы нужны для качественного управления розничным магазином

Надеюсь, мне удалось убедить вас в необходимости регламентирующих инструкций для продавцов. Теперь вам предстоит создать собственные стандарты.

С чего начать стандартизацию работы в магазине, как правило, решает каждый руководитель самостоятельно. Я на собственном опыте убедилась, что есть регламенты необходимые, без которых невозможно наладить качественную работу магазина, и вспомогательные. Основные регламенты помогут вам организовать работу магазина, где каждый сотрудник будет понимать, за что он отвечает и что ему необходимо делать в первую очередь. Хотите иметь компетентных и самостоятельных сотрудников? Стандартизируйте их деятельность.

Если обратиться к опыту западных коллег, то, к примеру, известный американский маркетолог Джек Траут, автор книг «Маркетинговые войны», «Позиционирование. Битва за умы», «Дифференцируйся или умирай», считает, что, прежде чем начать составлять стандарты обслуживания, нужно понять, в чем состоит конкурентное преимущество вашей компании, и отталкиваться от него. Траут призывает правильно себя позиционировать и сегментировать на рынке. Единственный шанс быть замеченным в коммуникативных джунглях – использование избирательного сообщения, концентрация на малых группах, сегментирование.

Еще важнее найти свое индивидуальное лицо, если не получилось стать первым и занять свободную нишу на рынке.

Если кратко перефразировать Траута и применить к российской торговле, конкурентное преимущество может быть реализовано по трем направлениям:

- первое – цена;
- второе – товар;
- третье – сервис и качество обслуживания.

Перекладывая его матрицу конкурентных преимуществ на российский розничный рынок с учетом выгод для покупателя, мы должны учитывать, что в каждом случае важны разные стандарты работы.

В первом варианте мы даем потребителю лучшее соотношение «цена – качество». Конкурентное преимущество – низкие цены. Главная потребность покупателя – за меньшие деньги купить больше товара. Главная выгода, которую ищет клиент, – практичность и экономия.

Это характерно для супермаркетов и гипермаркетов продовольственных товаров, крупных магазинов, торгующих строительными товарами, бытовой химией. Важны стандарты, помогающие снизить расходы клиента на приобретение продукта. Регламентируем труд отдела закупок, а также участников всей технологической цепочки, которую проходит товар. Для продавцов стандарты описывают скорость и простоту обслуживания. Обязательные к внедрению стандарты: «Положение об ассортиментной политике», «Товарная матрица», «Стандарт работы с поставщиками» с планом поставки и возврата товара, «Инструкции о приеме, перемещении и возврате товара», «Регламент выкладки товара». В стандартах работы продавцов упор делаем на скорость и простоту обслуживания.

Второй случай – товарное многообразие. Широкий, глубокий и разнообразный ассортимент. Продукт обладает уникальными характеристиками. Продавцу необходимо: хорошо знать товар; уметь проводить сравнительный анализ с более дешевой продукцией, грамотно указывая на выгоды и преимущества. Основная потребность, которую удовлетворяет клиент при покупке, – престиж, надежность, стремление подчеркнуть свою индивидуальность.

Это стратегия большинства магазинов одежды и обуви, а также парфюмерии и косметики. К стандартам обслуживания покупателей, ориентированных на низкую цену, добавляем «Товарную книгу компании», в которой подробно описываем потребительские характеристики, выгоды и преимущества продукции. Каждый продавец должен знать их как «Отче наш». В «Стандартах работы продавца» развернуто и обстоятельно объясняем работу с возражениями, с примерами диалогов «покупатель – продавец», речовками и скриптами «на все случаи жизни».

Третья ориентация – персональный подход к каждому клиенту. Индивидуальный сервис задает высокие требования к работе продавца. Потребность покупателя в этом случае – повышение собственной значимости, социального статуса.

Интересный пример с игрой в «цены» описывает тот же Джек Траут в своей книге «Маркетинговые войны». Ювелирному магазину в Аризоне никак не удавалось продать часть изделий из бирюзы. Однажды владелица магазина написала старшему продавцу записку: «На все, что находится в этом ящичке, назначь цену × ½», надеясь избавиться от украшений пусть даже себе в убыток. Спустя несколько дней она узнала, что украшения были проданы. Однако продавец неправильно понял послание, и не снизил цену наполовину, а удвоил ее![1]

[1] Траут Д. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2006. С. 52.

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.