

Денис Подольский • Дмитрий Колодник

Выжми из персонала все!

Мотивация продавцов в розничном магазине



Розничная торговля
.....

 ПИТЕР®

Розничная торговля

Денис Подольский

**Выжми из персонала всё!
Мотивация продавцов
в розничном магазине**

«Питер»

2013

Подольский Д.

Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д. Подольский — «Питер», 2013 — (Розничная торговля)

Если вы хватаетесь за голову, не зная, как увеличить продажи, потому что ваши клиенты уходят к конкурентам, задумайтесь: с кем вы работаете? Снимите, наконец, розовые очки и разберитесь в том, как эффективно управлять своими продавцами. Эта книга вам поможет. В ней вы не увидите типичной модели мотивации продавцов в розничном магазине. Более того, практически все методы, о которых вы узнаете, покажутся вам странными и порой жесткими. Но без них вы уже не сможете обойтись. Управляя продавцами, авторы перепробовали огромное количество моделей мотивации, получали разные результаты и в итоге пришли к самому эффективному способу управления, который описали в данной книге. Здесь вы не найдете теории – только практика, работающие и эффективные технологии, протестированные в разных сферах бизнеса. Издание рекомендовано владельцам, руководителям и управляющим розничных магазинов. Также оно будет полезно тем, кто только планирует открыть свой первый небольшой магазин. Желаем вам больших продаж!

© Подольский Д., 2013

© Питер, 2013

Содержание

Введение	5
1	6
В чем основная сложность управления продавцами	6
Продавцы с вами или против вас	8
Кто чем занимается, или За что вы платите деньги	9
Увольняйте не раздумывая	10
Сколько денег вы теряете	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Денис Подольский, Дмитрий Колодник

Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине

Введение

В этой книге вы не увидите типичной модели мотивации продавцов розничного магазина. Более того, практически все методы, о которых вы узнаете, покажутся вам странными и порой жесткими. Однако вы вряд ли где-нибудь встретите что-то более практичное и системное.

Советуем прочитать книгу не один раз: сначала целиком, чтобы понять саму идею модели управления, описанную здесь, а после постепенно работать с каждой главой и обязательно внедрять все, что вы здесь узнаете.

В управлении продавцами в рознице мы перепробовали огромное количество моделей управления и мотивации. Получали разные результаты и в итоге пришли к самой эффективной модели управления, которую описали в данной книге.

Система управления продавцами, описанная в книге, позволит вам:

- ✓ генерировать максимум прибыли от ваших продавцов;
- ✓ заставить их работать с каждым клиентом на 100 %;
- ✓ продавать больше товаров каждому клиенту;
- ✓ получать больше положительных отзывов о вашем магазине;
- ✓ обезопасить ваш магазин от внезапного ухода продавца;
- ✓ быстро и легко находить подходящих под ваши требования продавцов;
- ✓ дать вам значительно больше свободного времени и многое другое.

Здесь вы не найдете теории – только практика, работающие и эффективные технологии, протестированные на нашем бизнесе и на бизнесах наших клиентов.

Для кого написана эта книга?

Книга написана специально для владельцев, руководителей и управляющих розничных магазинов. Также она будет полезна тем, кто только планирует открыть свой первый небольшой магазин.

Желаем вам больших продаж!

Денис Подольский, Дмитрий Колодник
www.marketingvroznice.ru

1

Снимите розовые очки

В чем основная сложность управления продавцами

Почему мы на пути совершенствования своего бизнеса, его развития и движения его к вершинам встречаем жесткое сопротивление со стороны наших же продавцов? Ведь мы преследуем только положительные цели и мотивы, поднимаем уровень обслуживания, даем возможность заработать, платим зарплату, налоги, выдаем премии и т. п.

Может показаться, что этого недостаточно, и, возможно, если давать больше, продавцы вас будут больше слушать и лучше работать. Но это неверно, правильнее сказать так: что бы вы и сколько бы вы ни давали вашим продавцам, они все равно не будут думать, как вы, и не будут действовать, как вы.

Вы ведь даже при необходимости готовы не брать себе деньги, а вкладывать их в бизнес, в развитие, делать все ради процветания, поскольку это ваш бизнес, ваша идея, ваши нервы, ваши цели. А у ваших продавцов к вашему магазину совсем другое отношение. Для них это место, которое требует раннего подъема и прихода вовремя. Продавец идет на работу с осознанием, что от него требуется работать, и работать на сто процентов.

Ведь если бы продавцам было на что жить, чем платить за отдых и развлечения, разве стали бы они работать? Конечно, нет, если только потому, что нечем заняться, и то по собственному желанию раз в неделю после обеда пару часов.

Не верите? Выйдите и скажите своим продавцам, что вы будете платить им максимальную зарплату, а они могут приходить на работу по собственному желанию, и никто не будет их контролировать.

Что будет? Да, возможно, первое время они будут приходить на работу, поскольку у них выработался такой рефлекс, но, когда необходимость отпадет, вы вообще никого в магазине не увидите.

Так почему же наблюдается этот контраст, откуда разница в восприятии всего? Разница в целях. Давайте теперь посмотрим, какие цели преследуете вы в своем розничном бизнесе, а какие продавец.

Цели владельца:

- ✓ увеличение выручки;
- ✓ увеличение прибыли;
- ✓ открытие новых торговых точек;
- ✓ открытие новых направлений;
- ✓ наличие своих торговых точек во всех городах страны;
- ✓ распространение сети магазинов по всему миру.

Цели продавца:

- ✓ получать большую зарплату;
- ✓ меньше работать;
- ✓ уходить с работы пораньше;
- ✓ в рабочее время решать свои проблемы;
- ✓ успевать на встречи с друзьями. Чувствуете разницу?

Ваши цели на день, на месяц, на жизнь и цели продавца противоположны, как север и юг. **Потому что ваш бизнес – только ваш**, и все проблемы, которые вы на себя берете, тоже ваши. Ведь это вам нужно, чтобы в ваших магазинах кто-нибудь продавал ваш товар вашим клиентам. И вы начинаете искать человека, который за определенную плату будет выполнять такую работу. А после того, как нашли, передаете свои проблемы в его руки.

Именно потому, что вы с продавцами находитесь в разных положениях, нет смысла концентрироваться на построении компании, где все с улыбкой и с полуслова будут понимать друг друга. Не тратьте на это напрасно свои силы и время. Даже если вам удастся завуалировать лично вашу цель – зарабатывание денег и всемирное господство – под общую цель компании, вам придется постоянно всех тащить и пинать до результата. Даже если вы найдете преданного продавца, готового выручить вас в любой момент, все равно его жена/муж, родственники, родители будут постоянно ему говорить: «С какой стати ты должен работать на дядю в субботу, да еще бесплатно?»

Не старайтесь выстроить гармонию в компании. Гораздо проще создать условия, в которых продавцу ничего другого не остается, как работать на сто процентов. Вы это сделаете гораздо быстрее, и это будет значительно эффективнее, поскольку, создавая условия, вы не будете учитывать вкусы, характер и в целом личность человека. Работая над благоприятной дружеской атмосферой, вы начинаете работать с различными качествами человека, а когда человек меняется, приходится над этим же самым работать вновь, только с другими людьми.

Однако учитывать личные качества людей, естественно, необходимо, иначе кого вы будете двигать вверх, чтобы сбросить с себя все дела и наконец-то начать наслаждаться жизнью и начинать новые проекты. Но не берите это за основу.

Продавцы с вами или против вас

Хорошие отношения в коллективе – это неплохо, если кто-нибудь дружит – пусть дружат, но всегда держите ухо востро, поскольку дружить продавцы могут как «за» вас, так и «против». Очень часто это становится видно, когда в компании происходят нововведения, меняются условия работы и мотивация.

Естественно, все эти изменения происходят на благо компании и соответственно наступают на горло продавцам. Всеобщая дружба и лояльность в коллективе теперь работают с удвоенной силой, но уже против вас. Продавцы начинают высказывать свое мнение, яростно его отстаивать, бросать вам вызовы, ставить ультиматумы и в целом бастовать.

Есть реальный случай, когда владелица большого магазина, в подчинении которой работало более 30 продавцов, решила поменять мотивацию и изменить условия оплаты труда. 70 % продавцов пришли и сказали: «Если вы нам все-таки измените систему оплаты, мы уволимся завтра же». Почему они так сделали, мы расскажем в следующих главах.

Директору ничего не оставалось делать, как отказаться от своих планов и оставить все на прежнем месте, после чего она провела «расследование» с целью поиска инициатора, который был затем уволен вместе с еще несколькими сотрудниками.

Но факт остается фактом: у собственника – владельца магазина не получилось сделать то, что было задумано, он оказался заложником в данной ситуации. Бизнес вышел из-под контроля. Человек, который его создал и исправно платил зарплату продавцам, вдруг резко оказался в проигрышной позиции, не в состоянии быстро изменить ситуацию и взять управление в свои руки. Конечно же, был и другой вариант – уволить всех, однако некому было бы работать и потери в выручке оказались бы значительными.

Когда продавцы думают, что они с вами дружат, они воспринимают ваши требования, резкость, жесткость с вашей стороны как предательство и начинают мстить. Дружба – это когда два человека воспринимают себя равными друг другу, но только вы руководитель и поэтому уже заведомо стоите выше продавцов, следовательно, искренне дружить вы уже не можете, и все вокруг должны это понимать.

Вы платите зарплату за отлично выполненную работу, и все. Если у вас появляются дружественные отношения, вам потихоньку начинают садиться на голову и отодвигают установленные вами границы. Если отношения «руководитель – подчиненный» напоминают дружеские, вам самому будет сложнее осуществлять свои же санкции в отношении конкретного продавца. Также под соусом дружественных отношений можно вырастить «звезду», спустить на землю которую будет значительно тяжелее, нежели поднять наверх.

Если есть такой продавец, который проявляет активность, всегда помогает и предлагает свою помощь в решении каких-либо проблем, не нужно недооценивать его старания, двигайте его дальше вверх – пусть развивается.

В этом плане хорошим примером служит армия. Если солдат сделал что-нибудь забавное, идущее вразрез с уставом, командир может посмеяться, но после этого солдат будет бегать, отжиматься, подтягиваться, приседать еще пару часов, а потом еще столько же времени учить устав. Делается это для того, чтобы больше не возникло желания повторить подобное, поскольку дисциплина есть дисциплина, а любые нарушения должны быть пресечены.

Будьте строги, очень строги к своим продавцам. Если есть за что хвалить – хвалите, если есть за что наказать – наказывайте, причем очень жестко. И сами выполняйте свои же требования.

Кто чем занимается, или За что вы платите деньги

Как вы думаете, чем занимаются продавцы в то время, когда никого нет в зале либо когда вас нет на рабочем месте? Конечно, все мы очень надеемся и верим, что они работают не покладая рук и во время продажи выкладываются на сто процентов. Если у вас есть камеры, вы можете посмотреть на их поведение, а если нет, то, уверяю вас, вы многое потеряли. Особенно если у вас нет либо времени, либо возможности нанять кого-то для контроля, а ведь, в свою очередь, и этого человека тоже необходимо контролировать.

Как показывают камеры, вся суета, вся нерабочая активность происходят в ваше отсутствие. Когда вы находитесь в магазине, все работают, всё в порядке, но как только вы уходите, начинают звонить друзья, знакомые, родственники, продавцы сразу же лезут в Интернет, чтобы найти там что-нибудь смешное и показать его всем, кто находится рядом, отвлечь от работы. Разговоры по личным вопросам продолжаются даже в то время, когда клиент рассматривает товар и нуждается в помощи.

Установка простых камер не требует особых навыков. Практически в любом магазине компьютерной техники можно купить камеру менее чем за 3 тысячи рублей и самостоятельно ее установить, и тогда вы сможете в быстром режиме, всего за 3–5 минут, просмотреть весь рабочий день продавца, увидеть, кто чем занимался, а после указать на недостатки в работе.

Камера начинает действовать как дополнительная мотивация, однако необходимо учесть: если камера стоит, значит, записи необходимо просматривать, чтобы все понимали, что для вас это рабочий инструмент контроля дисциплины, а не очередная игрушка для запугивания.

Очень хорошо пресекать телефонные разговоры, вообще запрещая разговаривать по телефону в рабочее время. Однако остается соблазн все-таки прочитав одним глазком SMS и написать ответ. Чтобы исключить такой соблазн, забирайте телефоны, особенно если вы видите, что эти разговоры мешают работе ваших продавцов.

Достаточно просто поставить аппараты на бесшумный режим и сложить их в закрывающийся стол или ящик, а выдавать только во время официальных перерывов, во время которых ваши продавцы смогут перезвонить и узнать, не случилось ли чего срочного. Когда вы делаете данное условие обязательным, продавцы со временем начинают более спокойно к нему относиться и для всех оно становится нормой.

Продавца это не устраивает? Пусть ищет работу в другом месте.

Ограничьте доступ к Интернету. Вы платите своему продавцу зарплату, чтобы он работал с утра и до вечера, тем самым вы покупаете его личное время, в которое он должен делать только то, что необходимо вам. Продавать – значит продавать, если нет покупателей – значит ждать, пока зайдет покупатель. Если долго ждать – значит долго ждать, а в это время читать книгу о продажах, смотреть обучающие видео. А затем вы сможете провести опрос, и пусть продавцы вам расскажут, что они узнали нового и как применяют это в своей работе.

Если вам позволяют масштабы вашей розницы, у вас должна быть отдельная служба или человек, занимающиеся контролем соблюдения продавцами стандартов работы. Этот человек или эти люди должны контролировать всех: от продавца до его руководителя. Этаким разведчик и охотник за ошибками, который подчиняется напрямую только вам.

Все: и продавцы, и ваш «агент» должны четко, на сто процентов, знать свои функции, обязанности и понимать, когда работа выполнена, а когда нет и когда она выполнена правильно, а когда неправильно. Поэтому четкие инструкции должен знать каждый продавец.

Увольняйте не раздумывая

Увольнение сотрудника – это большая ответственность для руководителя: во-первых, вы решаете его судьбу, ему придется искать новую работу, во-вторых, вы берете на себя ответственность в том, что вам придется больше работать: проводить собеседование, выбирать лучшего, обучать, показывать.

Впрочем, всю подобную работу можно поручить отдельному сотруднику, который в вашей компании занимается такими вопросами. В любой ситуации это выводит ваш бизнес из состояния равновесия, особенно если у вас нет системы, которая с наименьшими потерями в продажах позволяет произвести замену продавца.

Страх изменений зачастую просто останавливает руководителя от конкретных действий. Надеяться на то, что продавец начнет лучше продавать, особенно если он изначально не подходит для этой роли и работа продавца – не для него, – глупо. Естественно, можно и слона научить по нитке ходить, но для этого требуется время, а его, как всегда, недостаточно.

Чтобы не думать, уволить или нет, лично мы обычно еще на этапе собеседования отбираем только тех людей, которые себя смогли проявить. Мы не берем тех, кого нужно толкать и пинать. Если человек пришел на собеседование, значит, он либо готов, либо не готов с нами работать.

Все просто: на собеседовании мы предлагаем выучить наизусть определенный материал. Тратим минуты две-три, объясняем, насколько это важно и почему завтра это нужно знать только на отлично. Если на следующий день человек приходит и начинает нести чепуху, показывая, что он даже несколько страниц текста запомнить не может, начинает с объяснения причин, почему не успел выучить, и т. п., то: «До свидания, к сожалению, вы нам не подходите». И все, проводим набор снова.

Однажды меня спросили: «А что мне делать? Я ничем и никак не могу заставить своих продавцов работать, я испробовала все методы, но почему-то они не работают, я делилась частью прибыли, чтобы как-то замотивировать, но продавцу все равно».

Наверное, вы уже знаете ответ: «До свидания!». Зачем заставлять и тратить энергию на тех, кто не приносит плоды? Меняем людей и продолжаем работать дальше. Мотивировать нужно тех, кто мотивируется, а если человеку не нужны деньги, не нужна часть вашей прибыли, то это говорит о многом. Незачем тратить свое время.

Сколько денег вы теряете

Вспомните ситуацию, когда у вас работает продавец, которого вы хотите уволить. Какая первая мысль возникает у вас в голове? Особенно если у вас работает мало продавцов и заменить его нечем. Первое, о чем вы думаете, это: «Кто же будет вместо него работать?» Нового обучать нужно, пока втянется, да и будет ли новый продавать лучше? И каждый раз одно и то же. Пока ваше терпение не закончится либо этот незаменимый, по вашему мнению, продавец не уйдет сам.

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.