

КАК УВЕЛИЧИТЬ БАЗУ КЛИЕНТОВ В ЧЕТЫРЕ РАЗА, ОТКАЗАВШИСЬ ОТ РАБОТЫ С РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему стоит отдать предпочтение несетевой рознице

Зачем дистрибьютору составлять список всех магазинов города

Какие ошибки допускают торговые представители и как их исправить

ВЛАДИМИР ХМЕЛЁВ Руководитель проекта Terminal.ru, Нижний Новгород

В декабре 2014 года дистрибьюторская компания, торгующая товарами по уходу за домом и бытовой химией, поставила задачи:

- увеличить клиентскую базу в девять раз за год;
- поднять среднее количество заказов в день на торгового представителя – до четырех;
- увеличить количество продаваемых товарных позиций под собственными торговыми марками в три раза.

На рекламу и «выкуп полок» средств не выделили. Самое очевидное решение – заходить с товаром в популярные розничные сети, а также сотрудничать с оптовиками и дистрибьюторами. К сожалению, ни первые, ни вторые не горят желанием продавать новые и никому не известные товары, поэтому предлагают поставщикам кабальные условия. Расскажу, как удалось решить поставленные задачи без выхода в сети.

Альтернативное решение – выход в несетевую розницу

Есть замечательная технология решения задач – ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Вот несколько постулатов этой теории в моей вольной интерпретации: «Лучший способ решить какую-то проблему – не сталкиваться с ней вовсе» и «Лучшая система – та, которая свою полезную функцию выполняет, но ресурсов при этом не расходует». Другими сло-

вами, было бы здорово продавать совсем без возражений и наращивать объем продаж без значительных вложений. Реализуя принципы ТРИЗ, вместо сетевой розницы мы пошли в неорганизованную. Там не требуют «входных бонусов», а предполагаемые возражения легко преодолеть. Сотрудничая только с ними, мы можем предлагать выгодные условия:

1. Поставляем товар, которого нет в сетях. Следовательно, покупатели не могут знать его цену, не могут сравнивать с ценой в других магазинах и сказать, что «там этот товар стоит дешевле».
2. Позиционируем свои цены как минимальные, «заводские».
3. Гарантируем кратчайший путь товара от конвейера до прилавка.

Справка

Владимир Хмелёв окончил Томский государственный университет. Начинал карьеру на Сургутской ГРЭС – 2. Прошел многолетнюю школу продаж в американской корпорации Philip Morris Sales And Marketing и нидерландской компании ING Life. Возглавлял департамент маркетинга и продаж логистического холдинга «Логопром». В 2010 году основал собственный бизнес – сеть платежных систем «Щедрые терминалы».

ИП Хмелёв В.В. (проект Terminal.ru)

Сфера деятельности: создание отделов продаж, рекрутинг продавцов, маркетинг

Численность персонала: 1

Количество клиентов: 100 (в 2015 году)

ТАБЛИЦА КАК ТОРГОВЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ РАБОТАТЬ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ НЕСЕТЕВОЙ РОЗНИЦЫ

ТИПОВЫЕ ТРЕВОГИ И ВОЗРАЖЕНИЯ КЛИЕНТОВ	СПОСОБ ПРЕДОТВРАТИТЬ ВОЗРАЖЕНИЯ И ЗАКЛЮЧИТЬ СДЕЛКУ
Нам ничего не надо! У нас все есть!	У Вас такой богатый выбор товаров. Буквально на любой вкус и кошелек! Скажите, как Вы рассчитываете товарный запас по каждой позиции и что делаете сами, когда хотите ускорить продажи отдельных товаров? Если я помогу в этом, Вам это понравится?
У нас нет покупателей	Что Вы сами предпринимали, чтобы привлечь покупателей в свой магазин? Если бы нашелся тот, кто помог бы Вам, Вы были бы ему признательны?
■ У нас уже есть поставщики, и новые нам не нужны. ■ Не хотим заключать новых договоров	Скажите, за то время, пока существует магазин, были ли у Вас ситуации, когда Вы расширяли число поставщиков или заменяли одного другим? Почему это происходило? С чем это было связано? Если на рынке появляется новая компания-поставщик или новый производитель, то с каким предложением, на Ваш взгляд, они должны прийти к клиентам?
■ Я не работаю с поставщиками. ■ Решения по поставкам принимает хозяин магазина	Разрешите узнать, за что Вы отвечаете в этом магазине? Разрешите узнать, каков уровень Ваших полномочий в этом магазине? Как Ваш руководитель, отвечающий за работу с поставщиками, узнает о нашем разговоре? Когда бы я мог застать его на месте? Можно узнать телефон руководителя?
Мы работаем с поставщиком Х, так как он платит нам «ретробонус»	Как люди относятся к подаркам? Как у Вас строится ценообразование: наценка на всю товарную группу или индивидуальная цена на каждую позицию в каждой поставленной партии? (Если линейная, то магазину выгодно покупать товар без «ретробонусов», делать стандартную наценку и просто больше на этом зарабатывать)
■ Ваш товар никто не знает, поэтому мы не будем его заказывать. ■ Мы продаем только то, что у нас пользуется спросом	Я вижу у Вас на полках товары, которые появились относительно недавно. Почему (для чего или для кого) Вы закупаете новинки?
■ Ваш товар – дорогой, у нас такой никто не берет. ■ У нас нет денег для закупки. Наши покупатели нищие, ничего не покупают. «Кризис!»	Я вижу у Вас на полках как недорогие товары, так и те, что подороже. Почему Вы закупаете и то и другое?
Нам не нужны товары для детей	Я вижу у Вас «киндер-сюрпризы», «чупа-чупсы» и другие товары для детей. Почему Вы их закупаете?
Мы не торгуем бытовой химией и товарами для дома	Вы давно здесь работаете? Когда Ваш магазин только открывался, как Вы выбирали товарные группы для продаж в торговой точке? Почему предпочитали ту или иную? Вы хотели бы привлечь новых, дополнительных покупателей в торговую точку? Вы хотели бы повысить средний чек? Насколько привлекательными с точки зрения доходности и оборачиваемости Вам видятся товары для дома и бытовая химия?
Вы не продаете товар с отсрочкой, а по-другому мы ни с кем не работаем	Как вы думаете, почему клиенты Вашего типа просят отсрочки платежей? (Предполагается ответ: «Так принято, мы не хотим рисковать, просто со всеми так работаем».) Если мы минимизируем риск «непродаж нашего товара за установленный срок», то сможем ли поработать с Вами за оплату по факту поставки? Можно несколько первых отгрузок произвести с оплатой по факту, а затем – с кратчайшей отсрочкой.
У нас в магазине нельзя размещать рекламу	Когда в Вашем магазине появляются новинки, как об этом узнают покупатели? Например, когда продавцы физически не могут рассказывать о них каждому покупателю?
Мы и покупатели привыкли к такому размещению товаров в магазине	По какому принципу Вы организуете витрину и товарный запас? Как Вы поступаете с видимостью товара, который пользуется повышенным спросом? Как Вы думаете, если в большинстве торговых точек какой-то товар представлен в определенном порядке, то облегчает ли этот порядок выбор покупателя и работу торгового персонала?

4. Берем на себя жалобы покупателей. На каждой упаковке товара печатаем телефон нашего офиса (поставщика), по которому можно решить вопросы, связанные с претензиями по качеству.
5. Делаем мини-промо-упаковки товаров. Их любят конечные покупатели, тем самым мы помогаем клиенту познакомить потребителей с новинками.

Объем продаж в неорганизованной рознице должен был принести новый персонал. Поэтому сначала руководители филиалов и отделов продаж посетили дистанционный тренинг по проведению собеседований и подбору торговых представителей. Затем я ездил по десяти городам, где представлена компания, с однодневным тренингом по продажам и двухдневным «полевым» тренингом для торговых представителей, супервайзеров и руководителей филиалов. Было важно, чтобы руководители узнали, как продавать, и опробовали на практике новые подходы. Основное, чему уделяли внимание на двухдневном тренинге, – работа с возражениями. В *таблице* приведены примеры, как торговым представителям отвечать на распространенные возражения.

Семь типичных ошибок торговых представителей

Ошибка 1. Торговые представители с трудом применяют полученные знания на практике. Они не верят, что бытовую химию можно успешно продавать в непрофильных торговых точках. Клиенты это чувствуют и начинают возражать.

Как исправить. Покажите на практике, что непрофильные торговые точки не откажутся от дополнительного заработка и новых клиентов. Если они расширят ассортимент за счет бытовой химии, то скорее выиграют, чем потеряют. Важно, чтобы сам торговый представитель научился договариваться с точками. Для этого следует заранее проиграть все диалоги.

Ошибка 2. Торговые представители идут только к тем клиентам, с которыми им комфортно работать, а эти заказчики не всегда способны дать большой объем продаж.

Как исправить. Составьте список клиентов по территориям продаж – купите готовый или получите от торговых представителей. Стоит помнить, что торговые представители не всегда заинтересованы в объезде территорий, поэтому они могут скрыть точки, с которыми им не нравится работать. Проверьте список, затем лично нанесите визиты магазинам. Отдайте их в работу продавцам и жестко контролируйте результат.

Ошибка 3. Торговые представители не понимают, что покрытие своих территорий на 75% дает лучший эффект, чем реклама.

Как исправить. Спросите сотрудника: если перспективный товар присутствует в 1% магазинов и в 75% магазинов города, то когда продажи будут выше? Он должен ответить: если товар есть повсюду, а не в одном киоске. При этом товар качественный, в яркой упаковке, лежащий на видном месте, начнет продаваться сам. Иными словами, торговый представитель сам расскажет, что ему нужно делать для успешных продаж.

Ошибка 4. Торговые представители настаивают на рекламных кампаниях, не понимая, что реклама стоит дорого и может способствовать росту продаж в том числе и товаров конкурентов.

Как исправить. Спросите торгового представителя: сколько роликов за последний час стимулировало его что-либо купить? Наверняка он ответит, что ни один. Зачем же выкидывать деньги на рекламу? И даже если клиент среагирует на рекламу и зайдет в магазин, то, не найдя там новинки, он купит товар конкурентов.

Ошибка 5. Торговые представители не экономят время, не сегментируют клиентов и не группируют маршруты по их месторасположению.

Как исправить. Спросите торгового представителя: если каждый день продавать не в четыре точки, а в 14, как это скажется на выполнении плана продаж? Очевидно, что и результат, и заработок торгового представителя возрастут. Подскажите ему, что для роста заработка нужно заранее составлять маршрут и экономить время.

Ошибка 6. Торговые представители подменяют точную маркетинговую картину из «полей» сплетнями о «кризисе».

Как исправить. Тренер продавцов должен 60% рабочего времени проводить «в полях» вместе с продавцами и показывать, что продажи не остановились полностью.

Ошибка 7. Торговые представители не умеют выявлять потребности клиентов, плохо делают презентации. Предлагают то, что продается само, а не то, что позволит компании заработать.

Как исправить. Руководство коммерческого блока должно выделить из ассортимента целевые товары и услуги. Задача маркетологов – обеспечить продавцов рекламными материалами, сувенирами, промо-образцами по этим товарам-«локомотивам». Нужно требовать от продавцов продавать именно данные продукты. Такие товары называют «пуловыми», «спецпрайсом». В коммерческом предложении они стоят на первом месте, выделены шрифтом. Торговый представитель обязан принимать заказы в первую очередь по ним, а уже потом – по остальному прайс-листу. По этим товарам чаще проводят маркетинговые акции: «цена неде-

ли», «купи N упаковок выделенных товаров и получи X товаров в подарок!» и т. п.

Результат

За полгода клиентскую базу дистрибьюторской компании увеличили в четыре раза. Продавать товар стали в аптеках, на автозаправках, в магазинах канцтоваров, спецодежды и хозяйственных товаров, в магазинах детской одежды и игрушек, в секонд-хендах, в продуктовых мини-маркетах и через уличных торговцев. Количество позиций, продаваемых под собственной торговой маркой, выросло с 60 до 200 штук. Среднее число СТМ в заказе торгового представителя – 3,38.

Также читайте

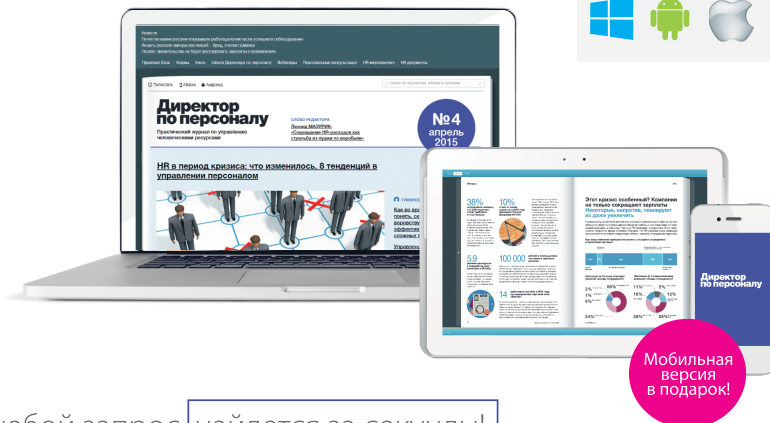
«Как поднять продажи в других регионах с помощью специальных торговых команд»

e.gd.ru/347614

Электронный журнал «Директор по персоналу»

Всегда под рукой в **удобном формате**

на всех устройствах



Любой запрос **найдется за секунды!**

Попробуйте бесплатно на сайте e.HR-director.ru