

Задание № 3.

Что делать с
нерентабельными
салонами?



СВЯЗНОЙ

Цель

- В Компании есть нерентабельные салоны, у которых

ПРИБЫЛЬ < РАСХОДОВ

здесь могла быть статистика



Наша цель: определить причины и способы, которые могут сделать эти салоны рентабельными.

Этап I. Сбор информации о салонах и ее анализ

Этап I. Анализ

На этом этапе мы изучаем информацию о салонах, для того чтобы понять причины сложившейся ситуации. Формируем статистику.

- **Анализ выполнения планов салонами за период времени:**
 - выполняются ли планы в целом, по направлениям, в разбивке по сотрудникам?
 - как должны выполняться планы, чтобы прибыль была выше расходов?
- **Анализ текущих расходов:**
 - все ли расходы целесообразны? могут ли они быть уменьшены?

Этап I. Анализ

Имея информацию о необходимом уровне прибыли, мы проводим дополнительный анализ.

● Анализ штата сотрудников:

-есть ли нехватка штата? есть ли соискатели в этом городе?

-какой опыт и должности у сотрудников?

-какие обучения пройдены и как пишут КТЗ?

● Анализ сервиса:

-какой NPS?

-какие комментарии и негативные отзывы клиентов?

● Опрос сотрудников салона:

-какие они видят способы повышения продаж, и что мешает?

Этап II. Определение причин

Этап II. Причины

На основании проанализированной информации мы определяем причины нерентабельности салонов.

При анализе планов выявлены проблемы с их выполнением, решение которых выведет ТТ на нужный уровень прибыли.

Салоны можно определить в 4 группы по выполнению планов:

Планы ТТ не выполняются в целом или большинство из них

Не выполняются планы по определенным направлениям

Планы не выполняют определенные сотрудники

Выставленные планы выполняются, но для рентабельности они должны быть выше

Здесь могла быть статистика

Этап II. Причины

Используя проанализированную информацию выделяем корневые причины полученного уровня продаж.

Корневые причины недостаточного уровня продаж



- Нехватка штата (в целом, РТТ, определенные должности)
- Отсутствие знаний (низкий уровень ктз, маленький опыт работы и т.д.)
- Плохой сервис (негативные отзывы, низкий NPS, «слава» салона)
- Неудобное расположение/новый салон
- Прочие (ассортимент, отсутствие мотивации и т.д)

Этап III. Определение вариантов решения проблемы

Этап III. Решение

Определяем действия которые помогут решить проблему.

Проблема 1. Нехватка штата

Здесь могла быть статистика

Варианты решения:

- Мотивация действующих сотрудников и информирование о способах привлечения соискателей (Рекрутер, листовки и т.д)
- Запуск дополнительной рекламы через бесплатные каналы
- Проведение ротаций
- Научить сотрудников проводить собеседования
- Проведение удаленных собеседований онлайн (интернет, скайп)

И т.д.

Этап III. Решение

Определяем действия которые помогут решить проблему.

Проблема 2. Отсутствие знаний

Здесь могла быть статистика

Варианты решения:

- Определение тем и назначение (создание по ним) курсов
- Проведение тренингов, обучение на местах (тренер, ом, координатор)
- Ротации на усиление для перенятия опыта и знаний
- Разработка определенной схемы обучения для новых сотрудников (набор обязательных курсов и обучений)
- «Обучающие» рассылки, создание «учебника» для новых сотрудников

И т.д.

Этап III. Решение

Определяем действия которые помогут решить проблему.

Проблема 3. Плохой сервис

Здесь могла быть статистика

Варианты решения:

- исправление уже имеющихся негативных моментов
- мотивирующие статьи про клиентский сервис, примеры других компаний
- ротации на усиление для исправления негативной славы салона
- обучение клиентскому сервису (на примере, в курсах, видео)
- информирование довольных клиентов о том, где можно оставить отзыв

И т.д.

Этап III. Решение

Определяем действия которые помогут решить проблему.

Проблема 4. Неудобное расположение

Здесь могла быть статистика

Варианты решения:

- Повысить уровень клиентского сервиса, чтобы те клиенты которые приходили, становились постоянными и приводили друзей
- Проведение сотрудниками промоакций вне салона, написание возможных скриптов работы с этим направлением продаж
- Изменение вывесок, рекламы (другое расположение, другой формат, размеры и т.д.
- Информация про салон, акции и т.д на местных интернет-ресурсах (сайтах, форумах, страницах в соц. сетях)

И т.д.

Этап IV. Выбор решения

Этап IV. Решение

На этапе выбора решения нам важно оценить возможные риски и выбрать наиболее оптимальное решение.

Пример

Анализ показал, что часть салонов попала в группу, которая не выполняет планы по определенному направлению – финансовые продукты.

Причины: на тт есть нехватка сотрудников в этой должности или в штате нет сотрудников в этой должности. Доступов к оформлению у других сотрудников нет, либо есть, но у ограниченного количества сотрудников или с ограничениями (удаленное кредитование, только отдельные продукты и т.д.). При выборе действий для решения проблемы мы будем отталкиваться от возможных рисков и эффекта, которое дает тот или иной способ.

Выбор действий

Способ решения проблемы	Что даст?	Какие риски?	Наши действия
Назначить всем сотрудникам курсы по удаленному кредитованию и продуктам, доступы к которым открываются после их прохождения	На тт всегда будет сотрудник который сможет оформить финансовый продукт. Не будем терять клиентов, повысим не только продажи по финансовому направлению.	Не все сотрудники пройдут, не все хотят брать ответственность за оформление кредитов, по удаленному кредитованию кредиты можно оформлять только до 20.00	Назначить всем сотрудникам курсы для открытия доступов, направить на почту салонов информацию о том как открыть доступы удаленно, и что это им даст (мотивация).(письмо, статья на интре, журнале)
Пригласить на очное обучение/экзамен сотрудников для открытия доступов к кредитам	На тт всегда будет сотрудник который сможет оформить финансовый продукт в любой день и любое время, не будем терять клиентов, повысим не только продажи по финансовому направлению.	Не все сотрудники пройдут, не все хотят брать ответственность за оформление кредитов	Пригласить сотрудников на обучение с информацией, что им это даст и подробным описанием схемы премирования по этому направлению.(письмо, статья на интре, журнале)
Перевести сотрудников из другой должности в МПФП	На тт всегда будет сотрудник который сможет оформить финансовый продукт. Не будем терять клиентов, повысим не только продажи по финансовому направлению.	Может быть нехватка по другим должностям	Если у нас не идут именно МПФП, то мы можем проинформировать как происходит перевод, что для этого нужно сделать и в чем преимущества. (письмо, статья на интре, журнале)
Реклама для поиска соискателей	Закроем штат.	Могут увеличиться расходы	Использование бесплатных каналов продвижения: реклама на тт (мотивируем на рекрутер), бесплатные объявления на бирже труда, социальные сети и тд.
Обучение тт проводить собеседования	ТТ сможет заинтересовать соискателя и найти человека под себя. Закроем быстрее штат.	Сотрудники не захотят, трудоемкий процесс обучения	Разработать курс, который обучит проводить собеседования на тт и проводить оценку. Назначить на всех РТТ.
			Использовать если есть желающие, оставить этот способ

ИТОГ

Подводя итог, как бы я работала с нерентабельными тт:

- 1) Провела бы анализ информации по тт.*
- 2) Определила бы основные проблемы нерентабельности и их причины.*
- 3) Определила бы основные способы решения проблем.*
- 4) Оценила бы все варианты и выбрала максимально результативные и минимально затратные. На основании статистики ТТ будут сформированы по определенным признакам, что позволит выработать общие способы работы с тт.*

Торговая точка уже функционирует, поэтому важно найти максимальное количество способов, которые сделают ее рентабельной, чтобы ее не пришлось закрывать.

На возникающие по заданию вопросы с радостью отвечу.