

анна бочарова

с чего начать

РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН

как преуспеть



 ПИТЕР®

Начать и преуспеть

Анна Бочарова

**Розничный магазин: с
чего начать, как преуспеть**

«Питер»

2013

Бочарова А. А.

Розничный магазин: с чего начать, как преуспеть /

А. А. Бочарова — «Питер», 2013 — (Начать и преуспеть)

В книге собраны простые и эффективные методики построения и развития розничного бизнеса, основанные на работе в условиях российской реальности, нет переписанных американских технологий, все изложено простым, доступным среднестатистическому российскому предпринимателю языком, представлена полная и необходимая информация для работы с товарами в разном ценовом сегменте. Автор рассматривает самые важные вопросы открытия розничного магазина: расположение торговой точки, ее оформление, показатели эффективности работы магазина, реклама и маркетинг, подбор персонала, управление магазином, подбор и закупка товара, техники успешных продаж. Каждая ситуация проиллюстрирована примерами из личного опыта автора. Если вы давно мечтали открыть свой магазин, то эта книга для вас!

© Бочарова А. А., 2013

© Питер, 2013

Содержание

Введение	5
Часть 1 Маркетинг розничного магазина	6
Перед тем как открывать магазин...	6
Глава 1 Расположение торговой точки: расставляем ловушку для трафика	9
Внешнее и внутреннее оформление торговой точки: встречают по одежке...	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Анна Бочарова

Розничный магазин: с чего начать, как преуспеть

Введение



Для кого написана эта книга? Прежде всего для тех, кто решил открыть розничный магазин или уже открыл его и теперь не знает, как справиться с большим количеством ситуаций, требующих применения специальных знаний и навыков. Кроме того, полезную информацию здесь найдут и те, кто собирается закрывать свой магазин, так как не получил планируемых результатов от бизнеса. Словом, данная книга предназначена для всех, кто является собственником или руководителем розничного магазина.

Перед вами не сборник советов и схем, как и что вам делать, но сборник полезной и актуальной информации, на основе которой вы сможете принять определенное решение. Основой материала книги стал мой практический опыт, полученный в процессе работы с предприятиями розничной торговли. Во время проведения тренингов и консультаций я заметила, что многие предприниматели заинтересованы в получении структурированной и полной информации, советов относительно того, как выстроить свою компанию.

Думаю, многие из вас сталкивались с тем, что найти литературу, в которой была бы информация по организации и ведению розничного бизнеса с учетом российских реалий, очень сложно. Во многих изданиях авторы ссылаются на зарубежный опыт, исследования и данные, и в то же время сведений о том, как работать в России (по-нашему), нет. Вот почему я решила систематизировать самую необходимую информацию в одной книге.

Еще сложнее найти пособие, написанное простым и доступным языком с конкретными примерами из практики. Многие предприниматели в России не имеют экономического образования, и прибегать к специальным терминам нет смысла: для того чтобы применить их в реальной жизни, не всегда найдется время и место. Именно поэтому в моей книге вы не встретите сложных теорий и терминов, она читается легко и быстро.

Книгу можно начинать читать с любой страницы: обращаться к разделу, который вас интересует в данный момент времени, или изучать все по порядку. В любом случае, я уверена, что вы как предприниматель, как человек, рискнувший работать в розничном бизнесе, перед принятием любого решения изучите все варианты, выслушаете все мнения, прочтете соответствующий раздел этой книги и... сделаете так, как сами решите, ведь это ваш бизнес.

Часть 1 Маркетинг розничного магазина

Перед тем как открывать магазин...

Я часто вижу, как открываются новые магазины – с презентациями, пафосом, шарами на входе и скидками первым покупателям. И так же часто наблюдаю, как закрываются недавно открытые магазины. Из бесед с неудачливыми предпринимателями я выяснила, что многие рассчитывали «отбить» вложения в течение 1–2 месяцев и не были готовы к тому, что покупателей в магазине будет меньше, чем планировалось. Поэтому хочу начать с предостережения.

Многие владельцы магазинов перед открытием не задумываются о том, сколько времени торговая точка будет «раскручиваться». Между тем крайне необходимо четко понимать, сколько времени вы можете работать без прибыли, а то и в убыток. Это нормальное для нового бизнеса состояние. Если с первых дней знать о том, как развивается предприятие с нуля, вы сможете все верно спланировать.

В среднем для того, чтобы принимать решения об эффективности работы магазина, вам потребуется отработать не менее 1 года. Если же вы будете торговать товарами с выраженной сезонностью, то для принятия управленческого решения вам нужны данные не менее двух «высоких» сезонов и двух «низких». Почему я рекомендую именно такие сроки? Посмотрим на следующий график – он наглядно объясняет, что происходит в розничном бизнесе на этапе выхода на рынок.



Этот рисунок из учебников по маркетингу и экономике весьма актуален для российской розницы. Возьмем за точку отсчета первый этап – открытие магазина. Разосланы приглашения, заказано шампанское, надуты воздушные шары, товар аккуратно расставлен на полках. За час до открытия у дверей уже томятся первые посетители. Вам кажется, что все получилось! Начну разочаровывать.

На открытие и в первый месяц работы магазина к вам придут покупатели, которые относятся к типу «новаторы». Как видите на рисунке, их немного в общем количестве потенциальных клиентов, всего 2,5 %. Это самые любознательные и активные клиенты. Они охотно ознакомятся с ассортиментом, даже купят что-то, особенно если вы предложите скидки на первые покупки. Все хорошо пока, не правда ли? Засада в том, что больше вы данных клиентов не увидите. Даже если выдадите им карту постоянного клиента, даже если предложите значительные скидки или подарки. Они пришли к вам в первый и последний раз. Это нормально! Это те покупатели, на обслуживании которых вы еще раз сможете проверить работоспособность своего магазина, как отстроен процесс работы с клиентом, как работает оборудование, на что посетитель обращает внимание. Подобных покупателей используют на так называемом техническом открытии. Это запуск работы нового магазина и примерно первый месяц его работы. Судить об успехе начинания по продажам в первый месяц нельзя. Они могут быть как высокими, так и весьма скромными. Это еще ничего не значит. Основная задача первого этапа – еще раз проверить себя и свою команду на соответствие вашей идее.

Далее – период, когда к вам начинают заходить «ранние последователи». В среднем в России это период 2–3 месяца после открытия нового магазина. Раньше эти потенциальные клиенты просто ходили мимо. Они видели, что появился новый салон, но предпочли не спешить. Примерно половина из таких посетителей станет вашими постоянными клиентами, конечно, при условии, что вам есть чем их завлечь. Вы заметите, что посетители задают больше вопросов, приходят семьями или с друзьями, дольше выбирают товары, средний чек станет выше. Уже со второго и третьего месяца нужно предлагать покупателям карты постоянных клиентов, начинать формировать клиентскую базу.

Начиная с 6-го месяца вашей работы магазин посетят наиболее привлекательные с точки зрения объемов приобретенного покупателя – «раннее и запоздалое большинство». Это самые лояльные и постоянные ваши клиенты. Если вы им угодите обслуживанием и ассортиментом, то сможете рассчитывать на то, что они придут к вам не раз и приведут своих знакомых и друзей. У моего постоянного клиента, сети мебельных салонов, ведется учет покупателей с первого дня открытия первого салона. За 11 лет работы примерно 27 % клиентов не менее двух раз обновили мебель только товарами из этой сети. Многие купили новые квартиры и дома, создали семьи и на каждый новый этап жизни покупали мебель в том салоне, в котором им комфортно и выгодно делать покупки. Заманчиво!

Если мы посмотрим на рисунок еще раз, то увидим, что в среднем только после 6 месяцев работы к вам зашла большая часть потенциальных клиентов. Из них в среднем останется как постоянные клиенты около половины. Вот на такие цифры вы можете рассчитывать перед запуском нового магазина. Если вы будете работать с товарами с большим сроком замены (например, с мебелью, бытовой техникой, отделочными и строительными материалами), то период увеличится до 12 месяцев. Поэтому только через год можно будет сделать верные выводы о том, насколько результативен ваш магазин.

Если планировать получение положительной прибыли, то большинство магазинов в России начинают видеть ее на этом этапе, то есть тогда, когда к вам начинают приходить будущие постоянные покупатели.

Теперь вы знаете, что не надо ожидать быстрого дохода. Средний срок наработки клиентской базы – от 12 месяцев. Для товаров с длительным периодом замены, премиальных товаров – от 18 месяцев. Принимать решение о закрытии магазина, смене концепции или ассортиментной политики можно не ранее чем через 12–24 месяца. Нужно отметить, что указанные сроки справедливы для ситуации, когда ваш магазин четко соответствует своей концепции. Если вы в период начала работы экспериментируете с ценой, ассортиментом и еще чем-либо, то сроки увеличиваются.

Какие еще ошибки совершают предприниматели на этапе открытия магазина:

- закупка товара подешевле для того, чтобы «посмотреть, как пойдет»;
- закупка товара из прошлых коллекций, морально устаревшего, чтобы «потренироваться продавать»;
- отсутствие четкого позиционирования товара: когда в торговом зале представлены товары из разных ценовых категорий, это затрудняет определение покупателем принадлежности магазина и снижает шанс на повторное посещение;
- прием на работу продавцов-консультантов с окладами выше, чем на рынке труда;
- прием на работу продавцов-консультантов с окладами ниже, чем на рынке труда;
- экономия на ремонте, вывеске, оформлении интерьера, если вы работаете с премиальным товаром;
- экономия на рекламе, надежда на «сарафанное радио»;
- раздача скидок первым покупателям;
- продажа большей части товаров со скидками;
- копирование действий конкурирующих магазинов;

- экономия на обучении персонала, непосредственно работающего с покупателями.

Глава 1 Расположение торговой точки: расставляем ловушку для трафика



Расхожая шутка профессионалов ритейла о том, что «у розничного магазина три главных фактора успеха: место, место и место», вовсе не шутка, хотя и правды в ней (тут я согласна с известной пословицей) только доля.

Место расположения розничного магазина – скорее отправная, стартовая позиция, которая определяет (расширяет или, наоборот, ограничивает) дальнейшие возможности конкретной торговой точки.

Основной критерий при выборе будущего места, где будет находиться ваш розничный магазин, – это **трафик** (от англ. *traffic* — поток, движение), то есть количество людей, проходящих мимо вашего будущего магазина или могущих проходить при определенных условиях. Для того чтобы розничная точка имела шанс при прочих условиях быть коммерчески успешной, она должна стать «ловушкой для трафика». Для этого нужно, чтобы плотность самого трафика была максимальной. Чтобы это обеспечить, необходимо при выборе места расположения помещения розничной точки соблюсти **четыре основных правила**. Итак, торговая точка должна:

- размещаться как можно ближе от уже существующих зон постоянной массовой концентрации потенциальных покупателей; обычно выделяют два вида таких зон – торгово-развлекательные центры/рынки и жилые массивы;
- находиться непосредственно на пути пешеходного потока, а в идеале – на пересечении нескольких (хотя бы двух) интенсивных пешеходных потоков;
- близко соседствовать (не дальше 15–20 метров) хотя бы с одной, а в идеале – с несколькими остановками общественного транспорта;
- быть максимально свободной от факторов снижения/отвлечения трафика, таких как:
 - ◆ конкурирующие магазины с аналогичным товаром¹;
 - ◆ этажность расположения, отличная от первого этажа (например, расположение магазина на 2-м этаже здания снижает трафик на 50 %, в подвальном помещении или подземном этаже – не менее чем на 15–20 %);
 - ◆ дороги, отсекающие место нахождения торговой точки от части трафика.

Кроме того, можно выделить дополнительные факторы притяжения трафика покупателей. По отношению к торговой точке они подразделяются на:

внешние – так называемое дружественное соседство (или «специально подобранное») – торговые точки, торгующие дополняющими ваш ассортимент товарами (например, мебельный

¹ Соседство торговой точки с конкурирующими магазинами, торгующими аналогичным товаром, – тема неоднозначная: с одной стороны, такое соседство «отъедает» часть объема продаж, с другой – притягивает дополнительный трафик покупателей за счет плотности расположения магазинов одного вида и расширения, таким образом, возможности выбора для клиентов, что увеличивает общий поток потенциальных покупателей. Влияние подобного расположения торговой точки на ее объем продаж необходимо учитывать в зависимости от вида товара, который в ней представлен.

магазин и магазин интерьерных товаров, магазин мобильных телефонов и компьютерный магазин, продуктовый магазин и магазин хозяйственных товаров, магазин одежды и химчистка и т. д.);

внутренние – это различные дополнительные услуги, которые покупатель может попутно получить в вашем магазине: пункты приема коммунальных платежей, банкоматы, терминалы оплаты мобильной связи, мгновенные переводы денежных средств и т. п.

Внешнее и внутреннее оформление торговой точки: встречаются по одежке...

Определившись с местом расположения торговой точки, вспомним старую добрую русскую пословицу: «Встречают по одежке, а провожают по уму». Под «одежкой», по которой встречают вашу торговую точку потенциальные покупатели, естественно, подразумевается внешнее и внутреннее ее оформление.

Итак, начнем с **внешнего оформления**. Если театр начинается с вешалки, то магазин – с вывески. Красивая и функциональная вывеска, которая хорошо просматривается со всех направлений возможного движения покупательского трафика, – уже большое достижение по части этого самого трафика привлечения и... один из самых сложных в исполнении моментов оформления торговой точки!

Почему?

Ну для начала вы должны четко знать, какую вывеску на данной улице, на этом доме и в этом конкретном месте можно размещать, а какую нельзя. Естественно, что все эти «можно» и «нельзя» вы узнаете полностью, только подав проект вывески на рассмотрение профильным отделом городской администрации. Однако этот часто довольно мучительный процесс необходимо пройти от начала и до конца, заручившись всеми необходимыми документами и разрешениями. В противном случае вы рискуете не только зря потратить время и деньги, но и получить разнообразные дополнительные неприятности, например штрафы, расходы на демонтаж вывески и восстановление первоначального вида фасада здания (даже если реальный первоначальный вид фасада только выиграл от вашей вывески в силу своей запущенности).

Желательно после получения всех согласований и разрешительных документов на установку вывески дополнительно проконсультироваться по данному поводу с юристом, имеющим опыт в правоприменении и разбирающимся в тонкостях толкования Федерального закона

«О рекламе» и всех значимых подзаконных актах и распоряжениях различных уровней власти, которые могут относиться к вашему случаю. Если относительно вашего варианта расположения, размеров и прочих характеристик вывески есть хоть какие-то сомнения, разночтения, двусмысленности и прочее, что может быть впоследствии истолковано не в вашу пользу, консультирующий вас юрист должен подать запросы в соответствующие службы городской администрации с просьбой дать официальное письменное разъяснение по каждому такому случаю.

Только после получения исчерпывающих ответов на все ваши вопросы можно приступать к изготовлению и монтажу вывески. Данный путь не всегда короткий и простой, но если вы выбрали местоположение торговой точки правильно и собираетесь работать в этом месте «всерьез и надолго», то необходимо сразу делать все правильно и в строгом соответствии с законом, не надеясь на «неформальные» методы улаживания подобных вопросов, поскольку это ненадежно: чиновники меняются, различная «кампанейщина» периодически дает о себе знать и т. д. До момента полного согласования всех вопросов по вывеске можно вполне обойтись временным вариантом либо приурочить время открытия магазина к сроку получения всех необходимых согласований и разрешений.

Теперь о самой вывеске. Естественно, ее форма и размер должны быть такими (в рамках полученных согласований!), чтобы она была видна со всех сторон движения возможного поку-

пательского трафика. Поэтому предварительно обойдите магазин со всех сторон и посмотрите, не будет ли перекрыта ваша вывеска деревьями, рекламными щитами, остановочными комплексами и прочими объектами. Кстати, такие «обходы» необходимо повторять раз в один-два года: все течет и меняется, деревья разрастаются, появляются новые торговые палатки или рекламные щиты и т. д. И не поручайте эту работу наемным сотрудникам! Как показывает практика, ее лучше делать самому, даже если у вас несколько торговых точек, – раз в 2 года это необременительно, а «хозяйский глаз» всегда заметит то, что часто не замечают даже очень хорошие работники.

Не забывайте, что вывеска должна быть не только в принципе видимой, но и привлекающей, притягивающей взгляд. И здесь, в разумных и законных пределах, все средства хороши! Как в шутку говорит один из моих клиентов, более 20 лет занимающийся розничной торговлей и прошедший путь от продавца «на лотке» на рынке до владельца сети магазинов одежды, «она (вывеска) должна выделяться, радовать, сиять, хватать за руки и ласково бить током». Что касается последних двух пунктов, то они могут быть выполнимы только в переносном смысле, за счет оригинальности дизайна вывески и надписей на ней. А вот первые три как раз буквально выражают суть необходимых качеств наружной вывески. Она должна прежде всего **контрастировать** с цветом здания, на фоне которого расположена, а также **выделяться относительно других рядом висящих вывесок, если таковые имеются**. Самый простой вариант для того, чтобы сразу учесть оба эти момента, – делать эскиз будущей вывески на фотографии реального здания, причем именно в том месте, где она будет расположена.

Вывеска действительно должна визуальнo сообщать смотрящему на нее некий позитивный посыл, иметь несколько разных цветов, вызывать приятные ассоциации (в зависимости от товара, в спектре от детской непосредственности до дорогой респектабельности, но обязательно в позитивном ключе). Она не обязательно должна быть пестрой, но содержать 3–4 цвета вполне может.

Что касается предписания «сиять», то в данном случае имеется в виду еще один важный элемент внешнего вида и привлекательности вывески – **подсветка**. Это крайне действенный элемент в части придания заметности вашей вывеске среди прочих. Действительно, в способности обращать на себя внимание проходящих мимо покупателей с подсветкой могли бы поспорить только упомянутые выше «хватания за руки» и «ласковое битье током». Расходы на электроэнергию, которую будет потреблять подсветка, во-первых, не настолько значительные, во-вторых, их можно существенно снизить, используя светодиодные лампочки, в-третьих, есть различные инженерные способы снижения расхода электроэнергии (частота мигания, последовательное включение лампочек вместо параллельного и т. д.), которые вам вполне смогут посоветовать сами компании, производящие и поставляющие осветительное оборудование для вывесок.

Мнимая экономия на подсветке витрины и самого магазина в нерабочее время (между закрытием и открытием) не позволит вам полностью, на все 100 % использовать возможности оформления для увеличения покупательского трафика. Во время бесед с покупателями в разных салонах и магазинах я часто слышала, что будущие клиенты приняли решение о посещении торговой точки во время прогулки по вечернему городу, когда мягкий свет, интересная витрина, яркая вывеска привлекли внимание и отпечатались в памяти. При этом многие из таких клиентов не видели рекламы данной торговой точки ранее (или не поверили стимулирующим сообщениям), не знали о том, что есть такой магазин, или же не ощущали необходимости зайти и познакомиться с товарами.

Таким образом, вывеска приносит доход круглосуточно! Она работает даже тогда, когда вы отдыхаете! Не поленитесь оценить, как выглядит подсветка вечером или ночью, насколько она привлекательна, насколько выделяется по сравнению с конкурирующими торговыми точками. И еще один пункт для контроля: все ли буквы светятся? Нет ли перегоревших или

испорченных элементов? Часто вечером видны огрехи экономии или невнимательности руководителя магазина или салона. Когда несколько элементов не светятся, это всегда снижает привлекательность вашего магазина для тех, кто прошел именно в этот момент мимо.

Хотелось бы остановиться и на том, **что именно должно быть написано и нарисовано на вашей вывеске**, ведь внешнее оформление магазина привлекает внимание у 28 % проходящих или проезжающих мимо людей.

Прежде всего на ней должны присутствовать ваш логотип и название магазина или торговой марки. Но этого недостаточно, обязательно напишите в трех-пяти словах, чем именно вы торгуете, например: «Салита. Одежда российских дизайнеров», «Камелия. Профессиональная косметика и аксессуары», «Аэро. Салон офисной мебели».

Впрочем, увлекаться излишними подробностями также не стоит – надпись на вывеске длиной более пяти-шести слов будет «нечитабельной». Вариант вывески «ПрофЗащита. Рабочая одежда и обувь. Средства индивидуальной защиты» – уже на грани «читабельности».

Для того чтобы выбрать «работающее» название, напишите на листке бумаги несколько вариантов. Потом каждый произнесите вслух (можно привлечь к выбору знакомых и друзей). Название торговой точки должно не только хорошо смотреться, но и легко произноситься и также быстро запоминаться. Будьте осторожны с применением иностранных слов в названии. Не используйте сложные и длинные слова, не увлекайтесь мифологическими героями. Например, «Аптека “Медея”» – совсем не подходящее название для фармацевтической лавки, несмотря на звучность такого имени, ведь, согласно мифу, Медея убила своих детей. Наверное, и посетители аптеки не рассчитывают на такое действие лекарств.

Очень важно подобрать правильного изготовителя как вывески, так и других элементов наружного и внутреннего (об этом чуть ниже) оформления. И дело здесь не только в качестве и долговечности используемых материалов и конструкции, но и в креативной составляющей – дизайне, дополнительных визуальных элементах, особенностях конструкции, которые могут усиливать или ослаблять визуальный эффект, и т. д. Поэтому компанию – изготовителя наружного оформления вывески необходимо подбирать разумно и тщательно, а именно: спросить совета у знакомых, друзей и деловых партнеров, самостоятельно выяснить, кто изготовитель понравившейся вам вывески на каком-либо магазине, и т. д. Время, потраченное на оформление вывески, с лихвой окупится постоянным потоком заинтересованных покупателей.

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.