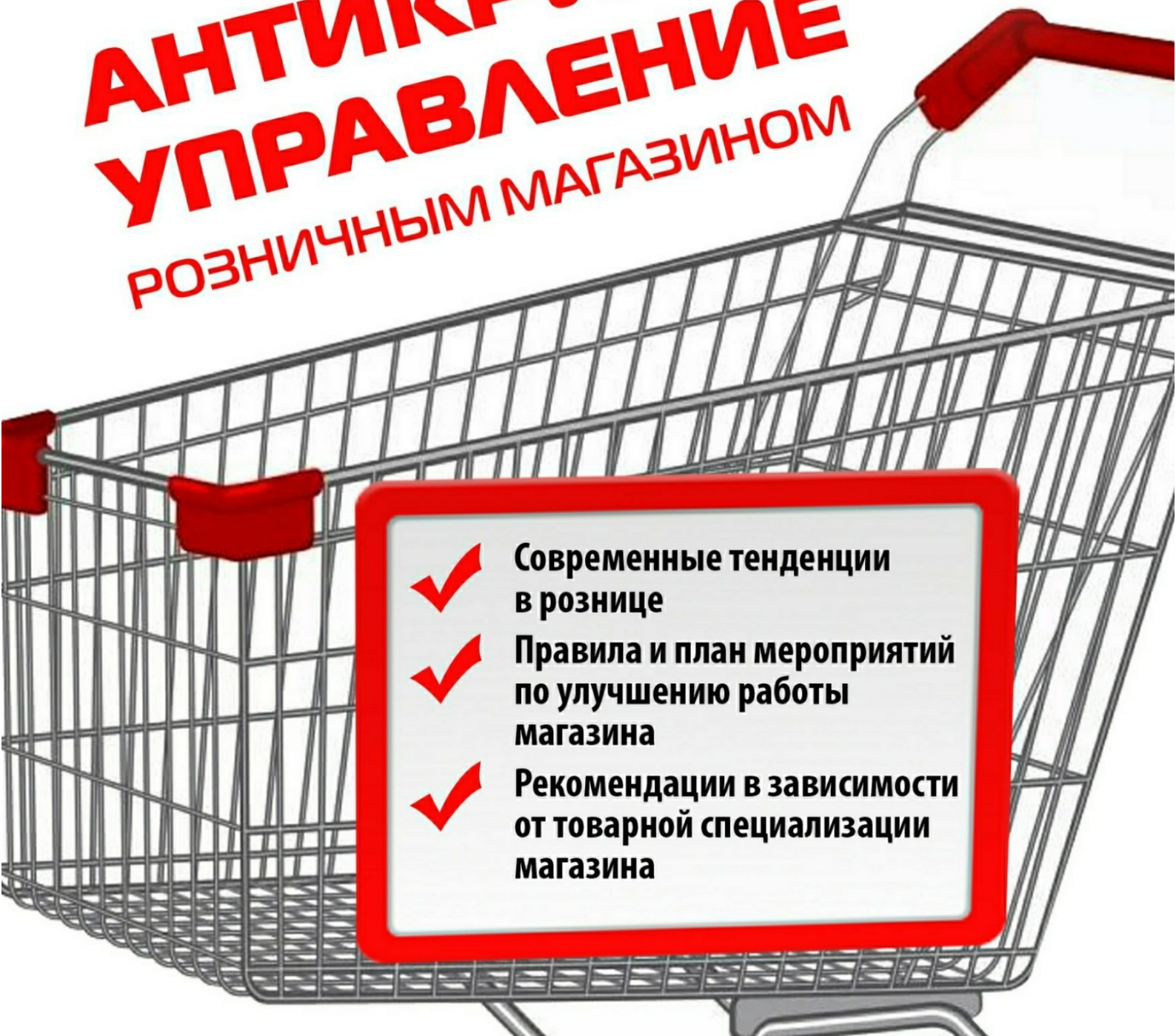
АННА БОЧАРОВА
ДМИТРИЙ ДЕМЧЕНКО

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ МАГАЗИНОМ



- Современные тенденции в рознице
- Правила и план мероприятий по улучшению работы магазина
- Рекомендации в зависимости от товарной специализации магазина

Дмитрий Демченко

Антикризисное управление розничным магазином

«ЛитРес: Самиздат»

2016

Демченко Д.

Антикризисное управление розничным магазином /
Д. Демченко — «ЛитРес: Самиздат», 2016

Современные магазины работают в сложных экономических условиях. Приемы, которые применялись еще 5-10 лет назад, более не приносят ожидаемый результат. Кардинально изменилась мотивация клиентов при выборе товаров и принятии решения о покупке. Необходимо искать и внедрять новые решения.Книга, которую вы держите в руках станет первым шагом к улучшению работы вашего розничного бизнеса. Читайте не спеша, выполняйте упражнения и задачи в конце каждой главы. Все рекомендации собраны на основе многолетней практики авторов и станут для вас источником идей и готовых решений для вашей компании.

© Демченко Д., 2016
© ЛитРес: Самиздат, 2016

Содержание

Глава 1. Спектр ошибок ритейла. 5
Глава 2. Чем торговать сейчас в магазине. Перспективные ассортиментные направления в ритейле 11
Глава 3. Оптимизация ассортимента. Что изменить в работе с поставщиками и торговыми марками. 18
Эффективное ведение переговоров с поставщиками товара. 24
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Глава 1. Спектр ошибок ритейла.

«Торопитесь, следующий кризис будет нескоро!», «Кризис – время возможностей!» – эти и другие, не менее оптимистичные лозунги в последнее время все чаще встречаются на страницах деловых изданий и профессиональных деловых порталах. Создается впечатление, что многие люди живут в ожидании следующего периода потрясений, испытывая странный восторг от всеобщей неразберихи. Многочисленные бизнес-консультанты охотно раздают советы – что и как делать. И руководители магазинов начинают активно внедрять полученные методики в ожидании, если не чуда в виде бурного роста продаж, то хотя-бы небольшого чуда в виде небольшого прироста выручки.

Однако перед тем, как менять бизнес-процессы в своей розничной компании, стоит вспомнить об основных ошибках, которые совершаются ритейлом в период экономического кризиса.

Все неэффективные действия можно классифицировать следующим образом:

1.Стратегические (системные)

Бюджетирование

Принятие решений

Анализ внешней среды

Организация бизнес-процессов

2.Ассортиментные

Группы товаров

Обновление ассортимента

Скорость товарооборота

3.Маркетинговые

Реклама и коммуникации с покупателями

Цена и ценность

4.Коммуникативные

Техника продаж

Программы клиентского сервиса и лояльности

Стоит уточнить, что вне зависимости от того, к какой категории относятся ошибки их влияние на эффективность розничного бизнеса может быть различной по интенсивности, вплоть до доведения торговой точки до ликвидации.

При пересмотре результатов работы своего магазина и разработке плана корректирующих мероприятий, помните «Правило эффективной оптимизации»: в первую очередь работаем над доходом торговой точки, и только затем сокращаем издержки!

Зачастую в ритейле все усилия сконцентрированы на уменьшении затрат и введении жесткого режима экономии. Таким образом, руководитель стремиться избежать потери дохода. На самом деле, лучший эффект приносит перенос усилий именно на повышение продаж (как минимум – удержание докризисного уровня), поскольку даже экономия иногда требует предварительных расходов (например, если вы сокращаете торговые должности, переносите магазин в другое место, закупаете новый ассортимент, изменяете стратегию маркетинговой коммуникации).

Посмотрим на каждый тип ошибок подробнее.

Стратегические или системные ошибки, как понятно из названия, затрагивают бизнес-процессы и всю систему управления магазином в целом.

Любой руководитель ритейла понимает, что нет действий, которые влекут за собой только одно изменение в жизни магазина. Любое решение стимулирует целую цепь эффектов. Например, если снизить объемы рекламы, можем получить не только экономию денег, но и снижение

покупательского трафика и уменьшение объемов продаж, что в свою очередь снова приведет к необходимости искать другие статьи расходов для оптимизации. Всегда следует прогнозировать связанные в вашим основным решением дополнительные последствия.

Бюджетирование, как говорится, либо есть, либо его нет. Отсутствие плана доходов и расходов – распространенное заблуждение руководителя торгового предприятия. Причем, если примерное понимание, сколько можно продать еще встречается, то понимание, сколько можно потратить встречается гораздо реже. При общении с владельцами магазинов мы часто слышим их мнение о том, что планировать затраты сложно и вообще не имеет особого смысла, так как все равно случится «что-то непредвиденное». И тем, не менее, основные статьи издержек вы должны контролировать, четко представляя на что именно и сколько максимум вы можете потратить. В кризисный период действует «Правило бюджетирования»: затраты на продвижение торговой точки и сопровождение продаж корректируются в последнюю очередь!

Иными словами, сокращать расходы на рекламу, привлечение потенциальных клиентов, обучение торгового и сервисного персонала, закупку товаров следует в последнюю очередь, для того, чтобы избежать снижения объемов продаж в торговом зале.

Принятие решений

Одной из наиболее распространенных ошибок является сокращение торгового персонала. В структуре издержек затраты на персонал (заработная плата, платежи ВБФ, оплата обучения, материальная помощь и компенсационные выплаты) у многих магазинов занимает верхнюю строчку в рейтинге. Естественно, что в ситуации необходимости пересмотреть расходы и найти источники снижения затрат, расходы на торговый и административный персонал первые попадают в зону внимания руководителя торговой точки. Однако снижать количество сотрудников, непосредственно влияющих на доходную часть можно только после проведения процедуры комплексной оценки. Методов оценки множество, поэтому в этой книге ограничимся только основными рекомендациями. Без оценки всех аспектов эффективности (= ценности) конкретного сотрудника для вашей компании не стоит торопиться с увольнениями. Вы можете потерять постоянных покупателей, с которыми у уволенных сотрудников было максимальное единение и понимание.

Если говорить о принятии решений, то еще одной ошибкой будет затягивание времени для принятия решения. Руководитель розничной компании иногда не может определиться с направлением развития своего магазина и бесконечно перебирает перспективы и варианты путей. Во многих случая, упускается драгоценное время для реальных изменений и формируется ситуация, когда магазин вынужден копировать тактики конкурирующих торговых точек, а это, как вы понимаете, самая неэффективная система работы.

Анализ внешней среды. Ошибка, которая дорого стоит для любого магазина – отсутствие анализа макроэкономических факторов, которые влияют на конкурентоспособность и перспективность торгового подразделения. До сих пор встречаются управляющие в ритейле, которые не понимают насколько влияет макроэкономика на торговлю, даже, если мы говорим о небольшой торговой компании, которая расположена в сельской местности и работает в низком ценовом сегменте. Регулярный (не реже раза в квартал, с учетом кризисного периода в экономике) анализ основных групп факторов позволяет вам не только управлять рисками, но и увидеть возможности для развития розничной торговли. Приведем пример. Наверное, наибольшее количество проблем и сложностей сейчас у компаний обувного ритейла. Продажи обуви за последние два торговых сезона показали худшие результаты последних 10 лет. И многие операторы обувного рынка разработали и выполняют план антикризисных действий. Одним из направлений работы является оптимизация ассортимента. И в этой ситуации нашлись магазины, руководители которых скорректировали закупку в пользу практичных моделей. Это тот случай, когда логика мешает продавать больше (и вообще мешает продавать). Если вспомнить особенности покупательского поведения, или хотя-бы просто понаблюдать как покупа-

тели выбирают обувь и на что обращают внимание при принятии решения о покупке, станет заметно, что, несмотря на кризис, на проблемы, на сложности, обычные люди в кризис с удовольствие покупают обувь и аксессуары (сумки, ремни, шали, перчатки) ярких расцветок, модного дизайна, с большим количеством декоративных элементов. Конечно, кто-то из клиентов разыскивает и товары черного цвета. Но всегда в приоритете яркость и красота. При этом, опять же вследствие отсутствия анализа внешней среды и понимания того, какие изменения происходят в обществе многие обувные магазины забывают о том, что помимо внимания к ассортименту торгового зала, следует уделить внимание и сервисному сопровождению покупателей. В кризисный период люди больше заботятся об увеличении срока эксплуатации обуви, поэтому одним из факторов, решающих в пользу покупки будет сервисная поддержка покупателя (варианты разные: увеличение срока гарантии, компенсация затрат на ремонт, ремонт за счет торгового предприятия и т.д.).

Еще один пример – влияние кризисного периода на ассортимент продуктового ритейла. Стереотип – думать, что в сложные экономические периоды российский покупатель употребляет больше алкогольных напитков. В реальности – в кризис прирастает потребление кондитерских изделий. Поэтому, для управляющих продуктового ритейла важно расширить ассортимент предлагаемого сладкого, продумать как сделать витрину кондитерского отдела более привлекательной, для продавцов сформировать речевые модули с целью увеличения среднего чека.

Ошибки в организации бизнес-процессов подразумевают следующие варианты:

1.Отсутствие регламентированных бизнес-процессов, по сути – управление магазином по методу «пожаротушения», т.е. управленческие решения принимаются в момент, когда уровень проблемы максимальный и более терпеть нельзя. Такие ошибки встречаются в том случае, когда руководитель/владелец розничной точки обладает меньшим, по сравнению с подчиненными, управленческим потенциалом, как бы странно это не звучало. И в период относительного благополучия магазина такой руководитель неэффективен, он затягивает принятие решений (например, боится/стесняется расстаться с сотрудником, не соответствующим занимаемой должности, слишком долго рассматривает предложения от поставщиков с новыми товарами и в итоге принимает решение о покупки тогда, когда все аналогичные торговые точки уже бойко торгуют этими товарами и для потенциального покупателя уже новые товары – не новинки и т.д.). Для магазина важно оформить в виде регламентов те действия, которые выполняются регулярно, определить основные правила принятия решений, сроки, в этом случае у руководителя освобождается самый ценный ресурс – время, которое можно использовать для более важных дел.

2.Частая смена направлений деятельности, приоритетов, указаний, концепции работы. Есть особый тип руководителя розничного магазина, представители которого изменяют решения весьма часто (в нашей практике есть клиент, который за один рабочий день может 2-3 раза выдать подчиненным задания, противоречащие предыдущим). Стоит ли говорить о том, что сотрудники в такой компании могут вообще не приступать к выполнению заданий, поскольку знают о частой смене направления работы.

3. Концентрация на одном направлении работы, игнорирование того, что в рознице все взаимосвязано. Есть магазины, которые имеют направленность на рост продаж. Продавцы-консультанты – неприкосновенные люди, их стараются удержать любыми силами, остальные участки работы признаются «вспомогательными». Иной тип магазина – когда в приоритете ассортимент и закупочные бизнес-процессы, иногда с полным игнорированием трендов покупательского поведения, когда продающее звено розничной компании затрудняется понять, как именно продавать то, что поставлено в торговый зал. Очевидно, что ни один из этих вариантов не является разумным. Ритейл – территория комплектных решений. Нет второстепенных задач и бизнес-процессов. Успех торгового предприятия может иногда определятся такими

факторами, как расположение магазина, удобство подхода/подъезда ко входу, техника продаж, соседство с другими точками продаж.

*Ассортиментные ошибки чаще всего образуются, когда руководитель магазина анализирует г*руппы товаров, которые предлагает магазин, скорость товарооборота, а также планирует обновление ассортимента. Причем, говоря об обновлении, речь не обязательно идет о расширении предложения.

В период экономического кризиса магазины пытаются компенсировать снижение объемов продаж путем расширения ассортимента. Иногда это приводит к тому, что в одном торговом пространстве потенциальный покупатель может найти товары всех трех ценовых категорий (низкой, средней, высокой), разной степень новизны (как партии прошлых поставок/сезонов/коллекций, так и товары-новинки), а также товары, предлагаемые по полной цене и предложения скидок. Руководитель такого магазина искренне пытается увеличить шансы на покупку и привлечь новые категории клиентов. Однако, забывая особенности покупательского поведения россиян, управляющий торговым предприятиям совершает ошибку. Все вышеперечисленные ассортиментные категории противоречат друг другу, не просто не привлекают, а отдаляют потенциальных клиентов от покупки. Стоит ли говорить, что тот покупатель супермаркета, который привык к хорошему выбору вин и ожидающему комфорт в момент нахождения в торговом отделе, неспешный выбор и профессиональную консультацию специалиста, не будет «бороться» с группами клиентов, выбирающих «что подешевле» одновременно. Первый покупатель просто уйдет. К тому же, при значительно расширении ассортиментного и ценового предложения увеличивается время для анализа результатов и принятия следующих управленческих решений, появляется более сложная многофакторная система влияния на клиента. У вас увеличивается товарный запас, снижается скорость товарооборота, а денег для поддержания товарного запаса требуется все больше. Иными словами, помимо внешнего кризиса, накапливается еще и внутренняя кризисная ситуация.

Маркетинговые ошибки, наверное, из всех перечисленных категорий влекут за собой менее заметные последствия, однако оценить их разрушительный ущерб, как правило, можно в тот период времени, когда уже нет возможности изменить ситуацию. Когда руководитель торговой точки планирует рекламу и составляет план коммуникации с покупателями обязательно следует учесть, что именно в кризисный период формируется имидж торговой компании. Основные маркетинговые ценности в данный период времени – стабильность, надежность, гарантии, успех и продолжение работы. Уменьшать количество рекламы не стоит, но можно проанализировать эффективность каналов коммуникации и перераспределить бюджет. Итоговое решение во-многом зависит от региона, в котором вы работаете. Например, в Ханты-Мансийском автономном округе эффективно работает реклама на радио и телевидении, в Рязани – наружная реклама, во Владимире – печатная, в Ростове-на-Дону – интернет-реклама. Кризисный период – хорошее время для того, чтобы пересмотреть условия договоров с провайдерами рекламных и маркетинговых услуг, добиться снижения стоимости услуг или рассрочки платежа.

Цена и ценность – с одной стороны точные категории, с другой стороны – относительные. Когда каждый торговый день сложно прогнозировать цена становится тем фактором успеха, на который стоит обратить внимание. Основные ошибки в ритейле:

– демпинг в надежде, что покупатель охотно купить по более низкой цене. Для того, чтобы зарабатывать этой категории следует иметь возможность ускорить товарооборот и закупать партии товаров в разы больше привычного объема. Для многих операторов розничной торговли такое решение неприемлемо, т.к., в итоге, снизив цену, магазин уменьшает и без того скромные показатели своей торговли, не имея возможности накапливать «финансовый жир».

– ориентация на «средний» ценовой сегмент, как попытка захватить максимальное количество потенциальных покупателей. В этом случае, предприниматель забывает от том, что

средний сегмент – наименее устойчивый с точки зрения покупательской лояльности, это т.н. «сегмент домохозяек», представители которого отказываются от новых приобретений в первую очередь, переходя в низкий ценовой сегмент

– резкий переход к более высокой цене. Как в популярной сценке Р. Карцева: «Вчера по 3 рубля, а сегодня по 5». Премиальный сегмент нужно подтвердить для того, чтобы у покупателя сформировалась ценность предложения. Одного повышения цены на ценнике недостаточно. Смогут ли ваши продавцы объяснить почему цена изменилась в более высокую сторону? Смогут ли работать с требовательным клиентом? Совершит ли покупку человек по новой цене, которая превышает привычный ему уровень? Соответствует ли визуализация продажи высокой цене?

Приведем пример неэффективной работы в кризисный период. Магазин зоотоваров 30 января 2014 года перестал продавать корма иностранных производителей, т.к. в центральном офисе торговой компании затруднились сформировать цену на товары с учетом колебаний курсовой стоимости. Те постоянные покупатели (а мы понимаем, что большинство клиентов ходят в зоомагазин в течение многих лет), которые пришли пополнить запасы перед новогодними каникулами (в течение которых сеть именно этих зоомагазинов не работает) оказались в щекотливой ситуации– товар на полке, но его не продают. Переход с одного корма на другой – трудное и опасное занятие, неизвестно как питомец отреагирует. По многим торговым маркам у сети магазинов – эксклюзив на территории города. То есть для владельцев животных альтернативы нет. Иными словами, в период, когда товары магазина обладают наибольшей ценностью, они стали недоступными. Конечно, магазин потерял многих постоянных и лояльных покупателей. Они просто ушли к конкурирующему торговому предприятию, который быстро сориентировался в ситуации и предложил клиентам не только аналоги кормов (помимо консультации специалистов, на каждом ценнике разместили информацию о том, какой корм из другого магазина аналогичен по составу), но и других необходимых товаров. Кроме всех этих действий конкурирующая сеть магазинов увеличила время работы своих торговых точек, чтобы все успели сделать покупки.

Коммуникативные ошибки управляющих

Техника продаж также подлежит пересмотру, поскольку добавляются новые возражения, появляются новые типы покупателей. Следует провести обучение торгового и сервисного персонала, уделяя особое внимание вопросам аргументации и представления товара. В кризисный период соотношение эмоциональных и рациональных покупок смещается в сторону последних. Поэтому важно, чтобы ваши сотрудники обладали необходимыми знаниями о товаре, его эксплуатационных характеристиках, материалах и технологиях, которые применяются в продукте и т.д. Продавцы-консультанты должны быть готовы к тому, что потенциальный покупатель будет выбирать товар более тщательно, с большим количеством времени, затрачиваемым на принятие решения. В программы обучения включайте мотивационные блоки для того, чтобы повышать уверенность в товарном и ценностном предложении магазина, для того, чтобы продавец успешно справлялся с ситуацией, когда на закрытие продажи требуется в разы больше времени и аргументов, по сравнению с прошлыми периодами.

Программы клиентского сервиса и лояльности с одной стороны призваны удерживать потребителей в торговой точке и формировать его лояльность. С другой стороны, не следует забывать, что при увеличении количества вариантов выбора объемы могут и не вырасти. В кризисный период управляющие магазинами совершают следующие ошибки:

– Условия присоединения к программе лояльности едины для всех групп покупателей, без учета истории взаимоотношений данного клиента (т.е. соотнесение его к определенной клиентской, ценовой группе). Иными словами, покупатель тетради 12 листов за 5 рублей и органайзера из кожи крокодила за 89 000 рублей пользуются одними и теми же предложениями сервиса (например, доставка покупки). Магазин с одной стороны старается быть интерес-

ным для любого пришедшего в торговый зал, но при этом увеличивает свои операционные издержки и «сбивает» ценность предложения.

– Скидки на первую покупку, а также выдача карт постоянного клиента после первого приобретения и т.п.

– Любое требование посетителя исполняется. По сути, клиенты типа «шантажист» получат все, о чем только попросят – и скидку, и подарок, иначе «уйдут в другой магазин». В такой ситуации следует помнить, что кризис приходит и уходит, а вот ценность магазина формируется годами.

– Программы неизменные в течение долгого времени. Важно провести коррекции программ сервиса и лояльности с учетом задач торговой точки именно в данный период.

Это наиболее часто встречающиеся неэффективные действия в ритейле. Руководителю розничного подразделения важно помнить эту информацию для минимизации негативного воздействия периода экономической стагнации на работу торгового предприятия.

Вопросы для контроля:

1.Совершали ли вы перечисленные ошибки?

2.В какой период в магазине начались сложности?

3.Какой бизнес-процесс вы начнете оптимизировать в первую очередь?

4.Сколько времени вы отведете на мероприятия по улучшению результатов работы магазина?

5.Кого из сотрудников привлечете в антикризисную команду?

Задачи:

1.Проведите анализ результатов работы вашего магазина.

2. Определите бюджет для внедрения изменений.

3. Заведите «Дневник руководителя», в котором фиксируйте все решения, действия, которые вы реализуете в процессе антикризисного управления своей торговой точкой.

Глава 2. Чем торговать сейчас в магазине. Перспективные ассортиментные направления в ритейле

Большинство владельцев розничных магазинов искренне полагают, что на результаты их бизнеса не влияют макроэкономические тенденции. Собственники склонны решать, как им кажется, более приземленные проблемы, от повышения ставок арендной платы до управления текучестью торгового персонала. Тем не менее, именно умение регулярно анализировать тенденции в мире и в стране, отслеживать изменения покупательского поведения

Почему для выживания и процветания розничного бизнеса важно регулярно отслеживать тенденции на рынке? Эта необходимость связана с тем, что постоянно меняются факторы, влияющие на прибыльность ритейла. Важно отметить, что многие тенденции противоречивые и кардинально отличаются друг от друга по направлению изменений. Однако именно такая вариация позволяет быть успешными разным розничным операторам.

Вот основные направления аналитики перспективных сегментов для организации и дифференцирования бизнеса:

1.Покупательское поведение

Как посетители торгового зала выбирают товары

Как посетители торгового зала принимают решения о покупке

Психология покупки

Изменения в аргументации по цене и потребительским свойствам товаров

2.Макроэкономические факторы

Глобальные тренды

Национальные тренды

Региональные тренды

Для того, чтобы все сведения максимально соответствовали происходящим тенденциям на рынке важно собирать информацию регулярно и использовать как можно больше источников сведений. Всегда перепроверяйте информацию и постоянно сравнивайте данные. Самыми достоверными источниками данных о трендах в покупательском поведении можно назвать следующие:

– таможенная база

– данные Росстата

– данные о результатах торговли федеральных розничных сетей

И кроме этих источников, важно, чтобы и самостоятельно проводилось наблюдение за тем, как и что выбирают посетители торговых залов, как принимают решения о покупке и на какие действия продавцов-консультантов реагируют.

Для того, чтобы информация накапливалась и позволяла отслеживать динамику руководителю розничного бизнеса полезно проводить SWOT-анализ не реже 1 раза в квартал/полугодие. При этом пристально внимание должно распространяться на макрофакторы (факторы внешней среды), те, которые не зависят от розничного бизнеса, но влияют на него непосредственно.

Факторы внешней среды, которые необходимо регулярно анализировать:

Средние сроки, в которые глобальные тенденции начинают оказывать влияние на розничные магазины составляет 6-12 месяцев. Поэтому, проводя анализ изменений на рынке регулярно, у вас будет время для того, чтобы подготовиться и воспользоваться новой информацией.

Что сейчас можно отметить как перспективные направления для перепрофилирования ритейла?

Экологические тренды

Стремление к здоровому образу жизни

Описание тенденций. Интересный тренд – потребители вне зависимости от стабильности уровня достатка начинают предпочитать заботиться о том, что и как они потребляют – от продуктов питания до распорядка труда и отдыха. Увеличение популярности занятия спортом и заботы о теле позволяет получать дополнительный доход для управляющих розничными магазинами

Идеи для розничного бизнеса:

Изменение графика работы магазина, например, если торговая точка расположена на пути дорожек для пробежек (раннее начало работы)

Гаджеты для подсчета калорий, пройденного расстояния, контроля количества выпитой жидкости и т.д.

Введение в ассортиментную матрицу магазина товаров диетического направления

Селективное ценообразование – увеличение цены на товары для формирования и поддержания здорового образа жизни (как правило, ценовая эластичность для этих товаров отсутствует или совсем небольшая)

Дополнительные и кобрендинговые услуги для покупателей (например, в продуктовом магазине совместно с врачами-диетологами можно организовать формирование и организацию наборов продуктов на неделю для занятых клиентов, готовить и доставлять ланч-боксы с сезонными предложениями, проводить выставки-продажи продуктов местных производителей, выполнять готовые наборы еды – от завтрака до ужина с учетом пожеланий клиентов и т.п., в магазине спорттоваров устраивать соревнования среди постоянных клиентов для контроля динамики изменений во внешности и самочувствии покупателей, проводить лекции и тренинги специалистов по вопросам питания, тренировок, организации жизненного пространства)

Внимание к эко-стандартам

Описание тенденций. Если внимательно наблюдать за тем, как покупатели выбирают товар, то можно заметить, что все больше посетителей торговых залов для принятия решения о покупке внимательно, неспешно изучают информацию о составе, производителе, свойствах и сертификатах товаров. Данный тренд характерен не только для покупки продуктов питания и напитков. Все больше набирает популярность интерес к экологическим стандартам и социальной ответственности для производителей косметики, детских товаров и продукции для домашних питомцев, мебели и предметов интерьера, игрушек и т.д. В последнее время покупатели не бояться и не стыдятся запросить копии товаросопроводительных документов, сертификатов и лицензий, задают вопросы торговому и обслуживающему персоналу, при наличии возможности выхода в Интернет (с мобильных устройств, планшетов) непосредственно в магазине ищут и перепроверяют информацию о продукции. Заметна еще одна тенденция – при изменении информации (скандалы, расследования, результаты экспертизы) о товаре лояльность покупателей к бренду может снизиться и розничный магазин потерпит убытки вследствие снижения скорости товарооборота.

Идеи для розничного бизнеса

Информационные стойки с данными о новинках, спецпредложениях, отзывами постоянных потребителей

Разработка приложений для мобильных устройств (или сотрудничество с действующими), например, при сканировании штрих-кода товара – переход к отзывам и рекомендациям по нему, навигация в торговом зале по итогам запроса посетителя (например, товары с определенным эко-стандартом)

Тематические дегустации и презентации товаров

Постоянное сотрудничество с представителями производителя, например, консультант в торговом зале для проведения мини-семинаров по продукции

Отслеживание всех рекламируемых новинок и немедленное их включение в ассортимент

Разработка Privat label

Выделение эко-товаров в отдельные секции

Сотрудничество с медицинскими и культурными заведениями для усиления трафика потенциальных покупателей

Демографические тренды

Старение населения («серебряная экономика»)

Описание тенденций. Улучшение качества жизни населения во многом определяет увеличение ее продолжительности. Теперь активная и разнообразная жизнь, с путешествиями, занятием спортом, устраиванием личной жизни и активной общественной – не редкость. Все эти тенденции позволяют получить идеи для организации розничного бизнеса.

Многие представители пожилого и старческого возраста начинают пользоваться информационными технологиями, активно изучают возможности гаджетов, при этом зачастую уровень покупательской способности таких клиентов выше средних рынку (иногда за счет финансовой помощи детей, иногда – как следствие успеха собственного бизнеса)

Идеи для розничного бизнеса

Гериатрические товары в отдельном магазине и в виде специализированной секции в магазине более широкой специализации

Расширение ассортимента магазина за счет товаров с узкими свойствами (например, для магазина косметики – косметика с антивозрастными эффектами, парфюмерия)

Товары, повышающие качество жизни – от ортопедических товаров до облегчающих передвижение приспособлений

Аптеки и медицинские центры, специализирующиеся на работе с людьми пожилого и старческого возраста.

Санатории и дома дожития уровня «премиум» – по сути, отели, помимо проживания и досуга, предоставляющие медицинское обслуживание и помощь

Образовательные программы для целевой аудитории – от компьютерных курсов до развлечений (танцы, рукоделие)

Более поздние роды

Описание тенденций. Активная пропаганда в пользу рождения детей и программы поддержки материнства позволили многим успешным деловым женщинам стать мамами в несколько нетрадиционном для нашей страны возрасте – после 35 лет. При этом уровень дохода и привычные паттерны поведения, сформированные у этой целевой аудитории, устойчивы. Редко какая успешная женщина готова отказаться от привычного уровня комфорта и перейти в более низкий ценовой сегмент потребляемых товаров и услуг.

Идеи для розничного бизнеса

Товары, которые позволяют экономить время, как правило – лучшие в своем классе, при этом ценовая эластичность отсутствует

Развивающие игры, обучающие приспособления, акцент – наибольшей популярностью пользуются товары, которые помогают малышу изучать иностранные языки

Гаджеты, которые облегчают отслеживание активности ребенка, либо контролируют обслуживающий персонал (няни, гувернантки)

Игрушки с «ретро» оттенком, как воспоминание о собственном детстве и ограниченных возможностях

Сопутствующие товары, которые являются «баловством», но позволяют окружить ребенка роскошью и сохранить радостные воспоминания (например, колготки для выписки из роддома, шубка для ребенка младше 1 года, аксессуары)

Товары, позволяющие быстро привести себя в форму после родов, либо поддерживающие здоровье и хорошее самочувствие (БАДы, витамины, косметика, тренажеры)

Изменение устройства семьи

Описание тенденций. По разным наблюдениям не менее 15% молодых отцов остаются дома с ребенком, в то время как мама продолжает карьеру и становится основным «добытчиком» для семьи. Причем в больших городах доля семей с таким устройством может быть больше. Многие мужчины охотно осваивают приемы ухода за ребенком, а также становятся активным домашним хозяином, выполняя разные действия – от приготовления пищи до генеральной уборки жилого помещения.

Помимо ведения домашнего хозяйства заметен тренд, при котором мужчины с удовольствием изучают разные виды рукоделия или иные способы занять себя в свободное время

Идеи для розничного бизнеса

Формирование тематических наборов для тех, кто не имеет возможность или не хочет терять время на покупки (запас белья на период 3-6 месяцев, который магазины доставляют непосредственно на дом покупателю)

Консультанты по продукту для нетрадиционной целевой аудитории (например, по детскому питанию для молодых отцов)

Кружки обучения рукоделию при магазинах товаров для творчества

Самостоятельность женщин в покупках и распределении денежных средств

Описание тенденций. Наряду с изменениями в устройстве семьи заметна все бОльшая самостоятельность (вплоть до единоличного принятия решений) женщин в части распределения денежных средств. Покупатели женского пола способны принимать решения в том числе и о крупных покупках – от недвижимости и автомобилей до эксклюзивных ювелирных украшений. Многие продавцы-консультанты допускают ошибку при работе с группами и парами клиентов, фокусируя свое общение на представителей мужского пола, в то время как истинное решение и власть совершить покупку принадлежит женщине.

Идеи для розничного бизнеса

Перспективны магазины, предоставляющие товары и дополнительные услуги исключительно женщинам (например, автосалон, сервисный центр, работающие только с клиентами женского пола)

Необходимо в процессе обучения и развития торгового персонала уделять внимание женской психологии и передавать навыки работы с разными психотипами клиенток, а также отслеживать исполнение продавцами-консультантами стандартов работы с посетителями торгового зала (например, не оценивать зашедшую женщину на предмет платежеспособности, а инициировать начало беседы в 100% случаев)

Экономические тренды

Покупательская способность, закредитованность населения

Описание тенденций. В последнее время большинство владельцев розничных магазинов замечают признаки стагнации и замедления скорости товарооборота. Покупатель в среднем не готов выложить за товар, даже отменного качества, деньги сразу. Причины – и рост количества кредитов и неуверенность в стабильности дохода и др. Следует отметить и тот факт, что сформирован особый тип покупателей, которые откликаются исключительно на минимальную цену товара, не имеют лояльности к торговым точкам и не склонны хранить товар при снижении его качества (например, сломался каблук и пару выбрасывают, в ремонтную мастерскую не отдают). Одновременно формируется класс клиентов, которые готовы покупать товары только высшего качества, без требований к цене. Основным критерием выбора и формирования лояльности к розничному магазину станет стабильность товара в определенном месте

(например, только классические юбки черного цвета из хорошего немнущегося материала). Такие клиенты менее всего любят эксперименты с ассортиментом в магазине.

Идеи для розничного бизнеса

Магазины самообслуживания, специализирующие на товарах низкого качества и минимальной цены, без активного маркетинга, с минимальным воздействием на целевую аудиторию

Фокус на работу с постоянными клиентами

Выбор «узкой» товарной специализации, с гарантией наличия товара всегда и с прогнозируемыми свойствами

При планировании работы магазина учитывать тот факт, что с каждым годом рентабельность розничной торговли снижается и скорость товарооборота замедляется

Учитывать факт, что при увеличении затрат на рекламу объемы выручки практически не изменятся, а количество постоянных лояльных покупателей не возрастет, более того, существует тенденция отказа клиента от посещения магазина, если покупатель подвергается интенсивному маркетинговому воздействию (например, постоянные SMS-уведомления, которые больше раздражают, нежели стимулируют к посещению)

Технологические тренды

Распространение интернет

Описание тенденций. Облачные технологии и возможности всемирной паутины предоставляют возможности для ритейла зарабатывать больше

Идеи для розничного бизнеса

Странички с рассказами о товаре в соцсетях, отзывы покупателей, истории успеха от постоянных клиентов, интернет-магазин

Эмоциональное вовлечение посетителей и удержание в торговом зале

Ретро

Описание тенденций. Интересная тенденция – одновременно с увлечением технологическими новинками наблюдается устойчивый рост любителей старины и тех, кто пользуется морально устаревшими технологиями

Идеи для розничного бизнеса

Магазины с товарами «ретро» – от кассетных магнитофонов до кипятильников

Адаптированные (чаще всего внешне) по старину товары, состаренная мебель, предметы декора

Коллекционные игрушки

Магазины винтажной одежды и аксессуаров

Культурные тренды

Изменение типа покупателя

Описание тенденций. По сравнению с периодом 3-5 лет назад заметно перераспределение типа покупателя в сторону более рационального поведения при принятии решения о покупке. Клиенты выбирают товары дольше (вне зависимости от цены и уникальности предложения), не откликаются на стимулирующие предложения, отказываются от профессиональной консультации продавцов в торговом зале.

Идеи для розничного бизнеса

Необходимо изменение техники работы с посетителем, в программы обучения важно успеть включить деловую риторику, эмоциональный интеллект, больше знаний о психологии клиента

Магазины самообслуживания для поддержания желания покупателя выбирать товары самостоятельно

Предоставление информации не только к составу товара, но и к вариантам его использования, отзывов уже купивших

Переориентация системы премирования продавцов-консультантов от объемов выручки на удержание постоянного клиента и сервисное обслуживание

Помимо торгового сопровождения важна сервисная часть, покупателя охотно обращаются за ремонтом товаров

Программы сервисной поддержки без ограничения времени (сколько будете пользоваться, столько и будем помогать)

Расширение ассортиментной матрицы для того, чтобы ускорить товарооборот за счет новых клиентов и тех, кто решит попробовать новинки

Религия

Описание тенденций. Вне зависимости от территориального расположения магазина следует внимательно отслеживать формирование целевой аудитории определенной религии, например, среди приезжих в регион или вследствие активного проникновения религиозных учений в общество.

Идеи для розничного бизнеса

Многие религии являются источником изменений в повседневной жизни последователей и, как следствие, предполагают приобретение разнообразных новых товаров – от имеющих символическое значение (ювелирные украшения, талисманы, обереги, знаки места в иерархии) до специфической одежды, обуви, продуктов питания, книг и т.д.

Поколение «Y»

Описание тенденций. Влияние «игреков» на жизнь заметно на не только для работодателей, но и для ритейлеров. Новое поколение специфично в поведении и в принятии решений о покупке товаров. Классические модели работы с возражениями уже не помогают, ведь по сути и возражений нет. Позволить себе эффективно работать с покупателями поколения «Y» может не каждый магазин, поскольку есть определенные особенности и правила.

Идеи для розничного бизнеса

Изменить состав продавцов, они также должны быть «игреками»

Предоставлять возможность покупателям выбрать самостоятельно из 3-5 вариантов товара

Яркие цвета в оформлении торгового зала

Ассортиментная матрица должна состоять из максимального количества вариантов товаров, «игреки» любят количество

Изменить отношение к возвратам товара и сделать его нормой для магазина (не снижать премию для продавцов), т.к. новый тип покупателя не любит ограничений и без сожаления расстается с товаров в обмен на новый

Обязательно присутствие онлайн – от соцсетей до блоков и форумов, покупатели будут общаться и делиться впечатлениями

Регулярное личное общение с клиентами руководителя – покупатели поколения «Y» делятся своими пожеланиями весьма охотно и ценят, когда к ним прислушиваются (особенно, если используют идеи в работе)

Вопросы для контроля:

1.Какие ассортиментные позиции (направления) в моем магазине демонстрируют отрицательную или нулевую динамику по итогам последних 3 лет?

2.Какие ассортиментные позиции (направления) спрашивают посетители торгового зала и не находят в нашем магазине?

3.Обращаются ли ко мне потенциальные и действующие поставщики с предложением о вводе товаров-новинок в ассортимент?

Задачи:

1.Посещение профильных выставок и отраслевых мероприятий, знакомство с новыми поставщиками, изучение нового ассортимента.

2.Беседы с посетителями и сбор информации, пожеланий и предложений по ассортименту в торговом зале.

3.Анализ эффективности действующего ассортимента.

Глава 3. Оптимизация ассортимента. Что изменить в работе с поставщиками и торговыми марками.

Зачем владельцу и руководителю розничного магазина управлять ассортиментом? Как понять насколько эффективны были принятые решения?

Для начала, предлагаем определить, каким требованиям должен отвечать эффективный ассортимент в магазине?

Эффективный ассортимент:

– позволяет в любой момент времени, в ответ на целевой запрос целевого посетителя (либо по умолчанию) предложить комплекты и вариации товаров, соответствующие этому запросу

– способствует достижению планового показателя прибыли для данного розничного магазина.

– опережает запросы и представления покупателя о модификациях товара

– удовлетворяет наиболее распространенный (базовый) комплект покупки

– стимулирует целевого клиента к увеличению частоты посещения данного розничного магазина

– привлекает нецелевые группы покупателей

– выделяет магазин и его ассортиментное предложение среди аналогичных предприятий

– помогает клиенту удовлетворить не только запросы по направлению, но и по функции.

Теперь, когда нам понятны критерии эффективности ассортимента в магазине обсудим как проводить анализ эффективности и какие инструменты использовать. Даже в ситуации, когда вы управляете небольшим розничным магазином, оптимально составить график проведения анализа ассортимента и эффективности работы магазина и следовать ему. В таком случае, руководитель магазина получает возможность сравнивать равноценные периоды работы розничной точки и принимать взвешенные решения.

Для большинства магазинов достаточно будет соблюдать следующие рекомендации при анализе ассортимента:

Для простого анализа продаж:

Анализируемая величина – выручка (продажа в денежном выражении) и продажи в натуральном выражении.

Периодичность анализа – не реже 1 раза в месяц.

Комментарии – при анализе эффективности ассортимента всегда смотрите на выручку не сколько в деньгах, сколько в натуральных единицах (штуках, литрах, килограммах и т.п.). Зачастую, если учитывать только продажи в деньгах, можно пропустить момент снижения объемов продаж и охлаждения покупательского интереса к ассортиментному предложению розничного магазина.

Для анализа качества продажи:

Анализируемая величина – соотношение продаж (чеков) товаров по полной цене и продаж (чеков) товаров по сниженным ценам.

Периодичность анализа – не реже 1 раза в месяц, во время действия акционного предложения – ежедневно

Комментарии – показатель косвенно свидетельствует о том, насколько сформировано предложение ценности продукта в вашем магазине. Если соотношение продаж по полной цене к продажам по спецценам в пользу второй категории – ваш бизнес организован неэффективно, следует анализировать и сопряженные бизнес-процессы (выкладка и представление товара, техника продаж и качество торгового персонала и т.д.). показатель эффективного ассортимент-

ного планирования – продажи товаров по полной цене в количестве, не менее 30% от общего запаса.

Анализируемая величина – глубина проникновения скидки (распределение продаж товаров с разными скидками в общем объеме продаж товаров в магазине).

Периодичность анализа – по итогам сезона либо в конце срока действия акционного предложения.

Комментарии – руководителю магазина важно понимать, что является стимулом для целевого клиента – ценностное предложение магазина или же на данный момент не сформирован достаточный пул из целевого покупателя, который обеспечит требуемый уровень продаж товаров по полной цене и, таким образом, обеспечит магазину устойчивость бизнеса.

Анализируемая величина – скорость товарооборота (среднее время от момента поступления товара в торговый зал (либо склада при торговом зале, в зависимости от организации процессов приема и перемещения товаров).

Периодичность анализа – не реже 1 раза в квартал, для товаров спонтанного спроса, продуктов питания, фармацевтического направления – 1 раз в неделю.

Комментарии – при анализе этого показателя отслеживайте замедление скорости товарооборота, выявляйте те категории/артикулы, которые демонстрируют минимальную скорость оборота, т.е. «зависли». В сегменте fashion-товаров такое поведение характерно для тех товаров, которые бренды «навязывают» к покупке, а также т.н.базовым вещам. Как правило, эти товарные варианты призваны стимулировать покупки вещей с большим уклоном к трендам сезона (импульсные, по полной цене), в то время как, базовый вариант – продуманная покупка, которую часто откладывают до периода акций и сезонной распродажи. Для магазинов других ассортиментных предложений замедление товарооборота чаще всего связано либо с фактором сезонности (например, мороженное не очень бойко продается зимой, стиральные машины – летом), либо с ситуацией, когда вы пропустили момент морального устаревания вашего товарного предложения.

Анализируемая величина – товарные комплекты (устойчивые, (повторяются не менее, чем в 15% покупок-чеках) сочетания товаров.

Периодичность анализа – 1 раз в неделю.

Комментарии – информация о том, какие комплекты составляет покупатель (будем надеяться, не без помощи продавцов-консультантов) позволяет руководителю розничного магазина формировать закупочную политику более грамотно, а также разрабатывать акционные условия. К тому же, есть товарные категории, которые не продается самостоятельно, но преимущественно с сопровождающим продуктом. Например, зубные щетки без зубной пасты рядом продемонстрируют печальные результаты по скорости товарооборота и количеству продаж, но вместе продаются в хорошем количестве. Зубная паста относительно хорошо продается самостоятельно. Понимая какие товары с какими сопровождающими чаще всего оказываются в чеке, вы сможете управлять ценообразованием и получать дополнительную прибыль. Например, шлемы и средства защиты (налокотник, наколенник) по отдельно продаются медленно и в небольших количествах. Но в отделе велосипедов – примерно в каждом втором случае покупки. Поскольку велосипед в данной ситуации – основной товар, то на всю сопутствующую часть вы можете увеличить процент наценки. Аналогично, в магазине мужского пальто, наценка на пальто меньше наценки на шарф или перчатки.

Анализируемая величина – рентабельность продаж (отношение получаемой прибыли (либо выручки) по отношению к затратам в целом по магазину).

Периодичность анализа – для всего ассортимента по окончанию сезона.

Комментарии – анализ данного критерия покажет вам, итоговые результаты продаж.

Анализируемая величина – рентабельность категории (отношение получаемой прибыли (либо выручки) по отношению к затратам по отношению к каждой категории).

Периодичность анализа – определяется особенностью категории. Чаще всего анализ привязывается к договорной кампании.

Комментарии – анализ данного показателя выявляет ассортиментных лидеров (как категории, так и артикулы), которые приносят относительно наибольший доход. При совмещении результатов с показателем «скорость товарооборота» вы можете принимать решения, на каком товаре сконцентрироваться для достижения максимальной эффективности своего розничного бизнеса.

Анализируемая величина – устойчивость комплектов (динамика изменения комплектов товаров).

Периодичность анализа – при вводе нового товара (категории, торговой марки, вариантов уже представленных в торговом зале), по окончанию сезона, в акционный период.

Комментарий – дополнительный критерий для анализа ассортимента, позволяющий отслеживать изменения в покупательских предпочтениях и формировать закупку с учетом таковых. Например, 5 лет назад в вашем магазине была устойчива комбинация «хлеб+молоко +майонез+сосиски», а теперь покупатель формирует набор «хлебцы+йогурт+сосиски». Дополнительно анализируйте объемы и скорость продажи по этим товарам. Возможно, следует пересмотреть правила выкладки, разделив популярные товары (для увеличения времени нахождения клиента в торговом зале) либо закупать больше товаров, которые чаще выбирает клиент.

Все перечисленные показатели удобно анализировать графически, с учетом динамики по отношению к прошлому периоду (LFL), например, в виде диаграмм.

Очевидно, все показатели связаны друг с другом, влияют друг на друга. Регулярно анализируйте ассортимент и тогда сможете достигнуть максимальной рентабельности розничного подразделения.

Еще один из важнейших вопросов повышения конкурентоспособности розничного магазина – соотношение постоянного и экспериментального ассортимента.

Для многих руководителей одним из сложных управленческих решений является решение о том, стоит ли вводить в устойчивую ассортиментную матрицу новые товары или же гораздо эффективнее работать с устойчивым товарным предложением.

Важно понимать, что современный покупатель в розничном магазине склонен пробовать новые товары и модификации привычных с большей частотой, чем этого бы хотелось владельцам и управляющим ассортиментом. Во многом эта тенденция обусловлена долгим периодом ассортиментного дефицита и т.н. "генетической памятью поколений" о недоступности некоторых товаров. Конечно, определенная постоянная доля рациональных и лояльных покупателей всегда будет у любого розничного магазина, но динамика ее прироста все еще меньше, чем необходимо для того, чтобы среднестатистический магазин мог себе позволить устоявшийся, относительно стабильный продуктовый портфель.

Для принятия верного решения анализируйте продажи по торговым маркам (брендам), а также учитывайте динамику.

Необходимость включать в ассортиментный портфель товары-новинки вызвана несколькими причинами. Во-первых, даже наиболее лояльные и постоянные покупатели нуждаются в ярких эмоциональных впечатлениях и склонны к периодическим экспериментам. Вне зависимости от их общей удовлетворенности магазином и его предложением всегда остается интерес к открытию нового. Во-вторых, среди посетителей торгового зала всегда будут попадаться представители так называемых "экспериментаторов"(иногда их называют "новаторами", но от этого сущность таких клиентов и их покупательские особенности не меняются). Среди "экспериментаторов" наибольшее влияние на ассортиментное планирование оказывают «Y»– покупатели, категория «все по 50 рублей» и «человек-скандал»).

На что обратить внимание при анализе ассортимента с учетом этих целевых клиентских групп?

Прежде всего, еще раз проверьте, верно ли вы понимаете (определяете) целевую группу покупателей. Не реже 1 раза в год анализируйте, кто является вашим основным клиентом. Напомним, что целевой группой покупателей является тот сегмент от общего количества потенциальных покупателей, представители которого совершают наибольшее количество покупок при этом требуя минимальное количество стимулирующего воздействия (например, маркетинговых инструментов). Одним из распространенных заблуждений руководителей в ритейле является попытка в одной торговой точке работать с максимальным количеством клиентских сегментов. Иными словами, ориентироваться на "всех и сразу". Результаты такой стратегии как правило весьма скромные. Покупатели с разным уровнем достатка и разными запросами не удерживаются в одном месте. Так, если вы торгуете одеждой и обувью премиального класса, то при наличии у вас в торговом зале секции спец предложений (например, стойки с вещами коллекций прошлого сезона со скидкой в 50%) вы будете наблюдать разной степени конфликт между клиентами, которые выбрали эти вещи для примерки и теми, кто выбрал предметы из нового поступления по полной цене. Первый тип покупателя демонстрирует превышение среднего времени примерки, может находится в кабинке и по несколько часов. Покупатель второго типа принимает решение о выборе быстрее. Но его может оттолкнуть многое: и необходимость ожидать освобождения примерочной, и уставшие от бессмысленной работы с излишне придирчивым первым клиентом консультанты салона, и т.д. Именно поэтому, грамотные руководители торговых залов разделяют коллекции и не позволяют смешиваться потокам разных сегментов посетителей.

Согласно этой закономерности, также организовывают ассортимент и управляющие магазинами продуктов и напитков. Представить рядом мясо курицы и деликатесное мясо медведя можно. Но в таком случае не стоит удивляться, что продажи и одного и второго продуктов будут низкими.

Для того, чтобы соответствовать покупательским особенностям ваших целевых групп при формировании ассортимента используйте следующую памятку:

Тип клиентов – «Y».

Особенности поведения и выбора товаров: любят яркие упаковки, блестящие элементы, нестандартные решения. Реагируют на возможности быстрого получения информации о товаре в сети Интернет. Активно участвуют во всех квестах, пользуются предложением с применением QR-кодов. Как правило, скачивают (устанавливают) на мобильные устройства программы сканирования штрих-кодов и рейтинги товаров. Склонны возвращать товар при неудобстве использования или под влиянием настроения. Минимально лояльны к торговой точке и бренду. Не доверяют продавцу-консультанту и его рекомендациям. Настойчивые (повторяющимися) попытки беседы со стороны торгового персонала вызывают отторжению и негативную реакцию по отношению к товару и магазину в целом. Охотнее совершают покупки в интернет-магазинах. Любят подарки, особенно оригинальные, редкие, эксклюзивные мелочи.

Критерии анализа ассортимента и рекомендации по его формированию: товаров-новинок должно быть всегда достаточно, более, чем 10% от регулярного товарного запаса в магазине. Оформление торгового зала – яркое, с выраженным зонированием, мебелью для отдыха и общения. Необходимы сувениры/гаджеты/небольшие подарки в дополнение к покупкам.

При формировании ассортимента отслеживайте все, что предлагают информационные каналы (интернет, специализированные журналы, форумы, порталы) по направлению вашего товара. Ваш клиент всегда первым реагирует на возможность эксперимента и опробации новинки.

Тип клиента – «все по 50 рублей» (т.н.cherry pickers).

Особенности поведения и выбора товаров: сложный тип покупателя, сформировался вследствие склонного к рациональным и продуманным покупкам. Основной критерий выбора – низкая цена. Требования к качеству товара и прогнозу срока его эксплуатации могут отли-

чатся. Первый подтип таких клиентов, несмотря на минимальную цену покупки, предъявляет максимальные требования к качеству. Второй подтип – вообще не склонен к долгому взаимодействию с товаром.

Критерии анализа ассортимента и рекомендации по его формированию: – для магазина, у которого указанные тип покупателя является целевым, основной задачей становится работа с поставщиками для минимизации затрат на товар, а также контроль и постоянное снижение издержек в процессе продажи. Наиболее разумно организовать торговлю по принципу самообслуживания. Ключевое значение в таком бизнесе имеет скорость товарооборота, поскольку вы сможете установить только минимальную наценку на продукцию.

Тип клиента – «человек-скандал».

Особенности поведения и выбора товаров: новый тип покупателя, демонстрирующий максимальное количество претензий, жалоб, рекламаций. Охотно пробует все новое – от прихода в новый магазин, до дегустаций и эксплуатаций товаров-новинок. Активно высказывает свое мнение по любому вопросу. Предпочитает в письменном виде оставлять руководству розничного магазина информацию о желаемом товаре или модификации существующего (такое же, но с перламутровыми пуговицами). В ответ не интересуется поступлениями товаров на основе своих же пожеланий. Предъявляет значительное количество жалоб на качество товаров, сервиса, работу продавцов. Количество возвратов товаром в некоторых ассортиментных сегментах может достигать 80%.

Критерии анализа ассортимента и рекомендации по его формированию: с учетом возможности появления среди посетителей данного типа клиента предлагайте в структуре ассортимента не более 1% экспериментального товара, который следует преимущественно демонстрировать такому посетителю. Собирайте пожелания, но не спешите их реализовывать. Как правило, при отсутствии обратной связи от магазина, клиент переключается на другое предприятие.

Конечно же, никто не застрахован от ошибок при формировании ассортимента, основными из которых являются:

1.Ошибки ценового позиционирования

– нахождение в торговом зале товаров из всех трех ценовых сегментов

– резкий переход магазина из одного ценового сегмента в другой

– одновременное постоянное нахождение в зале товаров по полной цене и товаров по спецценам

2.Ошибки ценностного предложения

– товар не соответствует целевой клиентской группе

– товар не изменяется при изменении покупательского поведения

– цена и ценность товара не коррелируются для клиента

3.Ошибки определения количества товара:

– запас товара больше, чем требуется

– экономия в процессе закупки и содержание небольшого запаса товара, чем регулярно провоцируется ситуация неудовлетворенного спроса и срыв продажи

– отсутствие учета фактора комплексности продажи и незначительное количество дополнительных/сопутствующих аксессуаров

Следует уточнить, что по степени влияния на экономический результат магазина категории этих ошибок равноценны. И тем не менее, при выстраивании системной работы по анализу и формированию ассортимента, вы сможете обеспечить для своего магазина процветание и развитие.

Вопросы для контроля:

1.Как часто я провожу ассортиментный анализ?

2. Какие решения принимаются на его основе?

3. Какие товары приносят мне больше всего прибыли?

4. Какие товары не пользуются популярностью?

Задачи:

1.Определить периодичность проведения анализа ассортимента, установить ответственного. Разработать формы отчетов.

2.Своевременно выводить из ассортимента неэффективные позиции.

3.Регулярно предлагать посетителям товары-новинки.

Эффективное ведение переговоров с поставщиками товара.

В период экономической стагнации для управляющих розничными магазинами как никогда актуально оптимизировать работу над закупками. Чтобы реально влиять на что-либо, необходимо уметь измерять это в соответствующих единицах. То, как вы формулируете свою цель, влияет на конечный результат, который в итоге будет вами получен. Поэтому лучше ползти в правильном направлении, чем бежать в неправильном. В последнем случае ваши преимущества будут играть против вас – вы будете быстро удаляться от цели.

У собственников и руководителей розничных компаний, которых мы консультируем, довольно часто в разговоре проявляется одна и та же ошибочная позиция относительно того, какой должна быть основная цель работы отдела закупок (или специалиста по закупкам в одном лице). Когда мы задаем этот вопрос в личных беседах или на тренингах по закупкам или управлению, то наиболее часто слышим такие ответы как «рентабельность», «оборачиваемость» и даже «объем продаж»!

Как говорила любимая школьная учительница одного из авторов, «ответ хороший, но неправильный». **Основной целью закупки как бизнес-функции ритейла является обеспечение предсказуемости – то есть, постоянства, стабильности, непрерывности процесса продаж розничного предприятия со среднерыночной торговой наценкой и средней оборачиваемостью товарных остатков.**

Почему мы сформулировали основную цель работы отдела закупок именно так?

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, необходимо вернуться к некоторым фундаментальным, на наш взгляд, моментам в управлении любым бизнесом, в том числе и розничным. Мы говорим о принципе разделения различных частей (бизнес-функций, отделов и т.д.) компании на зарабатывающие прибыль и поддерживающие процессы\предотвращающие потери. Зарабатывающие прибыль функции – это прежде всего продажи, а также управление бизнесом в части его коммерческой составляющей (непосредственно), тогда как функции, поддерживающие основные бизнес-процессы, либо предотвращающие потери бизнеса – это закупки, транспортная и складская логистика, бухгалтерия, юристы, служба безопасности и так далее.

Если мы говорим об одном небольшом магазине, где всеми вопросами операционной деятельности занимается непосредственно собственник и члены его семьи, то тогда вышеупомянутый принцип разделения функций бизнеса на зарабатывающие и поддерживающие теряет смысл, поскольку все они существуют «в одном флаконе».

Именно этот простой факт, действительно свойственный для маленького самоуправляемого бизнеса, и заставляет собственников бизнеса воспринимать все подразделения и бизнес-функции компании как зарабатывающие, причем, часто даже тогда, когда компания уже давно переросла семейный уровень, в ней трудится большое количество наемного персонала, а основные функции, такие как продажи, закупки, управление и так далее, уже давно разделены и оформлены в виде соответствующих отделов, подразделений и служб компании.

Это психологический атавизм, своего рода хвост, который есть у человеческого зародыша в утробе матери, но превращается в копчик у младенца. Или аппендикс, наличие которого, кстати, часто чревато аппендицитом, а иногда, к сожалению, и перитонитом. В данном случае мы имеем в виду ситуацию, когда проблемы бизнеса возникают из-за того, что его масштаб и сложность давно переросли то, как он видится в сознании собственника, но тот продолжает пытаться управлять им в ручном режиме, исходя из своего морально устаревшего видения. Пользуясь предыдущей метафорой, он пытается «пошевелить хвостом», когда «хвоста» уже нет, а на его месте уже давно находится соответствующая часть попы.

Итак, когда розничная компания разрастается, а основные бизнес-функции разделяются и оформляются в виде подразделений и отделов, то упомянутый выше принцип разделения бизнес-функций на зарабатывающие прибыль и поддерживающие процессы / предотвращающие потери начинает в полной мере иметь свое значение. Это происходит тогда, когда различные, упомянутые выше бизнес-функции начинают осуществлять разные люди, видение которых относительно задач и результатов их работы, как правило, существенно расходится. Если раньше собственник фактически сосредотачивал на себе функции как общего управления и постановки задач, так и, большей частью, их исполнения (в частности, в отношении закупок), то после того, как компания разрастается, собственник или наемный управленец, как правило, оставляет за собой только общий менеджмент (постановку задач и контроль) и коммерческую политику (ценообразования, контроль издержек, себестоимости и ряда основных параметров экономики розничного предприятия, таких как средний чек, оборачиваемость товарных остатков и так далее). Соответственно, закупки товара, как отдельная функция, обособляется. Поэтому возникает необходимость выработать как цели и задачи отдела закупок, так и контрольные показатели его деятельности, замеры которых в динамике позволили бы судить об эффективности (или неэффективности) его работы.

Это естественным образом приводит нас (а также любого собственника и управленца розничной компании) к вопросу о том, чего, собственно, следует и не следует хотеть от отдела закупок и почему.

Для начала, напомним самим себе довольно простую мысль: набор товаров в примерно сопоставимых по размерам торговых площадей и проходимости торговых точках одного и того же региона примерно одинаков. Почему? Потому что, если у вас есть соответствующая торговая площадь, то различные менеджеры оптовых продаж, региональные и торговые представители как федеральных дистрибьюторских компаний, так и местных поставщиков (производителей) найдут ваш магазин\магазины, посетят их и предложат тот же товар, что и всем остальным торговым точкам на той же подконтрольной им территории. Так работает рынок, а точнее система дистрибуции товаров – одинаково для всех. А раз товар (точнее, товар, который потенциально может появиться на полках вашего магазина), фактически одинаков, то, соответственно, и его оборачиваемость и наценка на нем (то есть, прежде всего, входящая цена) также будут примерно одинаковы. Само собой, повторимся еще раз, речь идет о сравнении этих показателей для одних и тех же товаров, для торговых точек с примерно одинаковой торговой площадью и близким уровнем трафика.

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.