

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

КАК ОТКРЫТЬ
СОБСТВЕННЫЙ МАГАЗИН

Джим Дион
Тед Топпинг

ART and RUN PROFITABLE BUSINESS

Jim Dion, Ted Topping

Self-Counsel Press

(a division of)

International Self-Counsel Press Ltd.

U.S.A. Canada

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

КАК ОТКРЫТЬ СОБСТВЕННЫЙ МАГАЗИН

Джим Дион, Тед Топпинг

Перевод с английского



Москва
2005

Издано при содействии «КОРУС Консалтинг»

Серия основана в 2005 году

Перевод И. Козыря
Научный редактор С. Зинюк
Редактор М. Бурдина

Дион Дж.

Розничная торговля : Как открыть собственный магазин / Джим Дион, Тед Топпинг ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 211 с. — (Как создать свой бизнес).

ISBN 5-9614-0114-6

Открыть собственный магазин и добиться его процветания — нелегкая задача. В своей книге Джим Дион и Тед Топпинг, стремясь сделать этот путь менее тернистым и безопасным, представляют читателям грамотное руководство по успешному претворению в жизнь замысла о собственном розничном бизнесе.

Авторы не обходят вниманием ни один из вопросов, имеющих отношение к работе владельца магазина. Они дают советы и рекомендации о том, как организовать продуктивную работу персонала магазина; как эффективно вести переговоры с поставщиками; как грамотно оформить витрины и разместить на полках ассортимент товаров и, самое главное, как добиться лояльности покупателей в условиях жесткой конкуренции.

Книга, прежде всего, адресована тем, кто собирается основать собственное предприятие розничной торговли, однако она будет интересна и состоявшимся владельцам и менеджерам магазинов.

УДК 339.372.81
ББК 65.422

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© International Self-Counsel Press Ltd., 1998.
Published by arrangement with International
Self-Counsel Press, Ltd.
North Vancouver, British Columbia, Canada
© Альпина Бизнес Букс, перевод,
оформление, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к российскому изданию	8
Благодарности	9
Введение	11
Учимся быть универсалами	12
Как пользоваться этой книгой	14
Временной график создания предприятия розничной торговли	16
1 Основы розничной торговли	17
Шесть истин розничной торговли, которые необходимо знать	18
Отчет о прибылях и убытках	18
Подготовка проекта отчета о прибылях и убытках вашего предприятия	22
Добавленная стоимость к товару и обеспечение наилучшей стратегии	24
Разработка стратегической концепции деятельности предприятия	27
Разработка уникального «секретного оружия»	27
Ясное представление о своем деле	29
Изучение трех главных прямых конкурентов	30
Воплощение стратегических планов при выборе месторасположения магазина	31
Воплощение стратегических планов при оформлении и планировке магазина	33
Воплощение стратегических планов с помощью рекламы	36
План рекламной деятельности	38
Взять на заметку	42
2 Мерчендайзинг	43
Классификация и распределение товаров по отделам	44
Индивидуальный учет покупок клиентов	45
Выясняем у клиентов, что они собираются покупать у нас	45
Применение специального метода бухгалтерского учета в розничной торговле	48
Контроль состояния дел в магазине с помощью ежемесячного финансового отчета о прибылях	49
Контроль состояния дел в магазине по четырем ключевым показателям	56
Товарооборот	56
Отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж	57
Общий размер прибыли на капитал, вложенный в закупку товаров	58
Показатель эффективности использования торговой площади	59
Применение тактики снижения цен	60
Снижение цен для стимулирования потребительского спроса	61
Использование регулярного снижения цен для адаптации имеющихся товаров к ситуации на рынке	62
Укрепляем доверие к себе с помощью сезонного снижения цен	65
Взять на заметку	67
3 Закупка товаров	69
Посмотрим на товары глазами покупателей	70
Установление отношений взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками	70
Понимание значения условий приобретения товаров, которые часто важнее цены	73
Восемь проверенных рекомендаций при закупке товаров	75
Практическое применение стоимостных критериев	76

Как завоевать финансовое доверие поставщиков	77
Как добиться своевременной купли-продажи товаров с помощью оптимальных сроков платежей.....	79
Как рассчитать сумму свободных средств для ежемесячной закупки товаров различных категорий	80
Прогноз и разработка полугодового торгового плана.....	82
Философия своевременной закупки товаров	85
Взять на заметку	89
Персонал	91
Покажите, что люди для вас — основной капитал	92
Как найти лучших продавцов.....	94
Разработка описания должностных обязанностей	94
Должностные обязанности: установление приоритетов	94
Определение характеристик и квалификационных требований к персоналу.....	96
Почасовой объем продаж и средняя стоимость покупок как показатели эффективности работы продавцов	99
Льготы как инструмент установления взаимовыгодных трудовых отношений.....	101
Выплата заработной платы продавцам.....	103
Эффективное проведение интервью	105
Следуем принятым рекомендациям	105
Пять этапов проведения интервью.....	106
Оценка кандидатов	109
Взять на заметку	113
Управление продажами	115
Формирование фонда заработной платы и льгот в форме процентных отчислений от объема продаж.....	116
Эффективность работы магазина	119
Продажная цена	119
Коэффициент конверсии.....	121
Средняя стоимость покупок.....	123
Количество наименований товаров при одной покупке	125
Период обучения новых сотрудников	126
Руководство и повышение квалификации персонала	128
Шесть шагов на пути к мастерству наставника.....	130
Применение поощрений	132
Дополнительные методы обучения персонала	133
Индивидуальный подход при постановке задач и стимулировании сотрудников	135
Взять на заметку	138
Применение компьютерных технологий.....	139
Обзор тенденций развития современных компьютерных технологий	140
Использование компьютера в качестве кассового аппарата.....	140
Автоматическое пополнение товарных запасов.....	141
Мультимедиа.....	141
Информационно-управляющие системы	142

Универсальный код продуктов (UPC, Universal Product Code)	143
и системы электронного обмена данными (EDI, Electronic Data Interchange)	143
Розничная торговля через Интернет	144
Формирование бюджета для внедрения современных технологий	145
Правильный выбор интегрированного пакета программ	149
Почему следует выбрать интегрированный пакет?	149
Характеристики, на которые нужно обратить внимание	150
Применение технологий для поддержания общего баланса	153
Принятие обоснованного решения о выборе поставщика программного обеспечения для POS-систем	154
Вопросы для потенциальных поставщиков	154
Вопросы для владельцев магазинов	157
Десять основных причин использования современных технологий	160
Взять на заметку	162
7 Обслуживание покупателей	163
Знакомимся с покупателями	164
Добавочная стоимость и конкуренция с торговыми автоматами	165
Обеспечиваем максимальную осведомленность покупателей	168
Предоставление эксклюзивных дополнительных услуг	170
Исполнение желаний покупателей	172
Правильный подход к вопросу о возврате денег	174
Применение методов маркетинга взаимоотношений и прямые контакты с покупателями	177
Как узнать своих лучших покупателей и создать VIP-клуб	180
Взять на заметку	184
Послесловие	185
Приложения	
Взять на заметку: план действий	187
Дополнительная литература	191
Бланки рабочих документов	193
Отчет о прибылях и убытках	195
Разработка общего представления о деятельности магазина	196
Контрольный лист (оценка состояния магазинов конкурентов)	198
План рекламной деятельности	200
Ежемесячный финансовый отчет о прибылях	201
Ведомость учета уценки для стимулирования сбыта	202
Ведомость учета регулярной уценки	202
Перечень контрольных вопросов для поставщика	203
Полугодовой торговый план	204
Образец описания должностных обязанностей продавца	205
Перечень контрольных вопросов для проведения интервью с кандидатом на замещение вакантной должности	206
Недельный бюджет заработной платы	207
Контрольный лист для оценки интегрированного пакета программ	208
Перечень вопросов для поставщика программного обеспечения для POS-системы	209
Перечень вопросов о POS-системе для пользователей	210

Предисловие к российскому изданию

Я — покупатель. Когда вы откроете свой магазин, я обязательно приду к вам. Буду оценивать ваши вывески, ассортимент, цены, приветливость вашего персонала. Буду сравнивать вас с другими магазинами — теми, что по соседству, и расположенными далеко, большими и не очень. Чем вы будете отличаться от многих? Чем вы сможете завосвать меня?

Я — консультант. Я работаю с отдельными магазинами и крупными сетями, столичными и региональными. Позавчера они учились выстраивать бизнес, вчера — развивать и наращивать его, сегодня учатся оптимизировать управление и управлять собственным стремительным ростом. Новые задачи появятся уже завтра. Тех, кто решит их быстрее других, ждет успешное послезавтра. Как будете управлять торговым предприятием вы? Какие методики, технологии и инструменты будете использовать для этого?

Я — топ-менеджер. Вместе со своими партнерами я уже создал свой «магазин» — компанию, продающую экспертизу и технологии. Мы преодолели путь от интуитивного управления к стратегическому — через стратегические разрывы: управленческие, процессные, технологические. Знаете ли вы, как выполнить обещания, данные партнерам, акционерам, сотрудникам, самому себе? Как поставить стратегические цели и достичь их?

В книге — ответы на эти и многие другие вопросы. В ней, пожалуй, квинтэссенция сознания покупателя, консультанта и топ-менеджера. Читайте книгу. Уважайте покупателя. Прислушивайтесь к консультанту. Будьте успешным топ-менеджером. Воплотите свою стратегию в жизнь!

Дмитрий Слинков,
управляющий партнер компании «КОРУС Консалтинг»

Благодарности

Хотя на обложке красуются наши имена, хочется выразить глубокую признательность и другим людям, чье участие сыграло большую роль в появлении этой книги.

Джим Дион благодарит за поддержку своей работы Джона Вильямса, Джона Торелла и Морин Аткинсон, а также коллег из компании J.C. Williams Group Ltd. в Торонто и Чикаго. Часть материала, представленного в первой главе, почерпнута непосредственно из результатов исследований Джона Вильямса и Джона Торелла, выполненных при работе над их собственной книгой *Building a Winning Retail Strategy* («Разработка успешной стратегии розничной торговли»).

В свою очередь Тед Топпинг адресует слова благодарности за помощь в работе Тье Сейпел — своему партнеру из компании Creative Insights Inc. в Ванкувере. Ее ясная и безукоризненная логика не раз помогала при подготовке книги выбраться из трех сосен, чтобы лучше разглядеть сам лес.

Хочется сказать спасибо Рут Уилсон и Лори Ледингем из Self-Counsel Press, уделившим нам столько времени, ради того чтобы это произведение стало по-настоящему хорошей книгой, а также Джуди Филипс, которая помогла авторам отыскать и связать в один узел утраченные нити повествования. И, конечно же, хотим поблагодарить Шарон Боглари и Алекса Хеннига за оформление книги.

Спасибо Вам, Терри Ли Беркер — владелец предприятия розничной торговли в Келоуне, Британская Колумбия, и первый читатель черновика этой книги, — за Ваши бесценные комментарии.

Спасибо компании Mark Startup и руководителям Ассоциации предприятий розничной торговли Британской Колумбии за то, что они на деле продемонстрировали уверенность в возможности качественного обучения частных предпринимателей в сфере розничной торговли.

Последние, но не менее глубокие, слова признательности адресуются тем, у кого мы учились на протяжении всей нашей работы, а также нашим родным и близким, чья поддержка сопутствует нам во всех делах и начинаниях.



Если вы собираетесь открыть магазин, то к вам в руки попала именно та книга, в которой вы нуждаетесь. «Розничная торговля» даст реальное представление об этой сфере деятельности и, шаг за шагом, поможет в процессе принятия решения об открытии собственного магазина. Мы решительно настаиваем на том, что это должно быть обдуманное решение, поскольку в наше время занятие частной розничной торговлей — далеко не простое дело.

Не далее как 30 лет назад владельцы магазинов не сталкивались с серьезной конкуренцией и довольно легко могли добиться ощутимой прибыли. Год за годом они довольствовались приростом в 20–25%, что позволяло им совершать некоторые ошибки, о которых можно было тут же забыть.

Пожалуй, в памяти некоторых людей еще сохранились те дни, когда на главных улицах любого города и поселка Северной Америки вызывающе процветало сообщество частных торговцев и лавочников. К сожалению, большое число подобных заведений сейчас закрылось. В один момент ситуация изменилась, и современная статистика убедительно подтверждает могущество эффективной торговой сети и огромных бюджетных затрат на рекламу крупных национальных и международных торговых компаний.

Если принять во внимание изменения в сфере розничной торговли, эта книга разительно отличается от подобных сочинений, написанных 30 лет назад. Обратись мы к ним в качестве примера, книгу пришлось бы полностью посвятить изложению основ розничной торговли, а затем оставить вас на пороге только что открытого магазина в ожидании того, что может произойти дальше. Тем не менее у вас есть шанс выжить, а может быть, даже добиться процветания.

Если бы мы сегодня предложили вам руководствоваться рекомендациями прошлых лет, вы, скорее всего, *не смогли бы выжить* и, определенно, не добились бы процветания. Поэтому основам розничной торговли мы намерены посвятить только одну главу, а затем сопровождать вас на протяжении длительного пути, начиная со дня открытия магазина, и расстаться по истечении примерно двух лет работы вашего предприятия, точно зная, что вы собираетесь делать в будущем.

Розничная торговля в широком смысле отличается крайним разнообразием. Тем не менее мы собираемся посвятить книгу только одной из ее форм — той, с которой ассоциируются представления большинства людей при упоминании данного термина. Той, которая считается традиционной формой розничной торговли в обычном магазине, куда посетители приходят купить нужные им товары из тех, что имеются в ассортименте и были приобретены владельцем специально для продажи.

В этой книге не рассматриваются формы розничной торговли, которые можно назвать нетрадиционными для этой сферы предпринимательской деятельности и к которым можно отнести:

- торговлю по каталогам с заказом товаров по почте, телефону, факсу или через Интернет;
- торговлю на барахолке или в других случайных местах;
- уличную торговлю или торговлю с рук;
- торговлю по телефону;
- торговлю по приглашениям, рассылаемым по почте на домашний адрес;
- торговлю с помощью Интернета;
- торговлю посредством коммерческих или информационных телевизионных программ;
- торговлю на торговых и потребительских шоу;
- торговлю на дому (без обычного торгового помещения);
- обслуживание (где отсутствуют товары, предназначенные для продажи).

Несмотря на то, что между обычными и нетрадиционными формами розничной торговли имеется определенное сходство, им присущи также значительные отличия. Причем настолько существенные, что, если вы намереваетесь заняться одной из них, вам следует отложить эту книгу в сторону, поскольку можно отыскать более подходящий источник нужных сведений.

Полагаем, что необходимо сказать сейчас, в самом начале: создание и организация собственного доходного дела в розничной торговле представляют собой нечто большее, чем хобби или работа по совместительству. Наверное, таким образом к этому можно было относиться 30 лет назад, но не сейчас, когда следует принять к сведению, что эта работа требует полной самоотдачи.

Большинству владельцев предприятий розничной торговли не без оснований кажется, что у них 24-часовой рабочий день и семидневная рабочая неделя. Это не означает, что их магазины работают круглосуточно, просто их постоянно преследуют мысли о бизнесе. И если вы хотите, чтобы у вас появилось хоть немного свободного от торговли времени через два или три года работы, готовьтесь посвятить магазину в начале его работы львиную долю своего рабочего дня.

УЧИМСЯ БЫТЬ УНИВЕРСАЛАМИ

Большинство людей делают карьеру, специализируясь в той или иной сфере деятельности. Они знают, по существу, только свое дело и хорошо осведомлены, откуда можно почерпнуть нужные им для работы сведения. Как хозяин предприятия розничной торговли вы не сможете добиться успеха, не являясь специалистом; более того, в таком деле обязательно быть универсалом, поэтому придется узнать поразительно много о самых разных вещах.

Работа в качестве владельца предприятия розничной торговли сродни искусству жонглера: вы будете проводить целые дни в торговом зале, стараясь не уронить как можно большее число шаров, каждый из которых представляет собой часть ваших обязанностей. Поскольку мы пишем книгу, а не энциклопедию, то решили определить семь наиболее важных «шаров» и посвятить каждому из них отдельную главу. Они называются:

- «Основы розничной торговли»;
- «Мерчендайзинг»;
- «Закупка товаров»;
- «Персонал»;
- «Управление продажами»;
- «Применение компьютерных технологий»;
- «Обслуживание покупателей».

Если вам когда-либо доводилось видеть профессионального жонглера, вы знаете, что умение манипулировать даже пятью шарами — уже большое достижение. Этот образ даст некоторое представление о том, с чем вы столкнетесь, начиная свою деятельность в розничной торговле.

Не менее важным, чем содержание книги, является и то, что мы сознательно в ней опустили. Не сомневаемся, что у вас отличные шансы на успех в розничной торговле, если вы намерены следовать нашим рекомендациям, изучить свое ремесло и стать профессиональным продавцом. Но это не означает, что *также* следует попытаться стать бухгалтером, специалистом по ведению переговоров об аренде, адвокатом, оформителем, рекламистом, преподавателем торгового дела, техником или профессионалом в других видах деятельности, с которыми придется столкнуться, занимаясь розничной торговлей.

Умения «жонглировать» семью «шарами» для вашей работы более чем достаточно. Для того чтобы успешно вести розничную торговлю, необходимо иметь ясное представление о том, где заканчиваются ваши обязанности и начинается работа других специалистов. К сожалению, любители очень часто берутся за такое дело, как ведение переговоров об аренде или реклама. Возможно, и вы хотели взяться за это. Но не сомневаемся, что чем больше вы будете заниматься вещами, не имеющими отношения к основной деятельности специалиста в области розничной торговли, тем хуже будут идти дела в магазине. Если нет возможности воспользоваться услугами профессионалов со стороны или работающих вне штата, то нужно действовать с предельной осторожностью. Сэкономленные средства вряд ли смогут окупить время, затраченное на дела, не имеющие отношения к профессиональной деятельности в розничной торговле.

На протяжении всей книги мы используем хорошо понятные иллюстрации, поясняющие смысл текста. Если нужно что-то срочно отыскать в книге, эти картинки должны помочь.



Картинка с надписью «Куда плывем» указывает, что в данном тексте приводится описание того, как может функционировать предприятие через три года. На ней нарисован кораблик, безмятежно плывущий по глади моря. Мы обращаемся к этой картинке в начале каждой главы основного текста, на протяжении всей книги напоминая о том, куда вы должны «приплыть» в своем деле.



Картинка с надписью «Есть идея» является свидетельством того, что данная информация может, с определенной точки зрения, оказаться полезной в течение следующих трех лет. Лампочка ассоциируется со светом идеи, которая на первых порах может показаться лишенной особого смысла, но которая понадобится сейчас или в ближайшем будущем.



«Информация к размышлению» служит деликатным указанием на значимость определенного вопроса. Картинка с совой, не спускающей с читателя пристального взгляда, служит предостережением от ошибок, которые легко совершить, впервые взявшись за дело.



Обращение «Посчитаем» говорит о том, что перед вами практическое упражнение. Это могут быть простые расчеты, относящиеся к планированию бюджета. Наиболее важные образцы расчетных таблиц и контрольных листов приводятся в конце книги в Приложении 3. Они понадобятся в работе, если вы собираетесь открыть свое торговое дело, так что лучше сделать их копии, прежде чем браться за заполнение. Картинка с калькулятором подсказывает, что работоспособность коммерческой идеи следует проверить расчетами.



Призыв «Взять на заметку» отмечает последний раздел главы. Полагаем, что, увидев эту картинку, нужно сделать паузу и подумать о прочитанном. Надо решить, что следует делать дальше: или вообще отказаться от открытия собственного магазина, или приступить к практическим действиям в указанных направлениях. На картинке изображен планшет и контрольный лист выполнения плана, к составлению которого вы можете приступить во время чтения этой книги.

Преступив к работе над книгой, мы быстро поняли, что следует отказаться от обычного формата изложения по принципу «делай так». Подобный стиль основан на предположении, что все наши читатели начинают дело с одной и той же отметки, а нам остается лишь последовательно провести их через все этапы открытия собственного дела в розничной торговле.

Независимо от того, проработали ли вы в розничной торговле всю жизнь или делаете в ней первые шаги, мы думаем, что вы в состоянии оценить свое нынешнее положение. А раз вы это знаете, то, значит, и можете определить, откуда начать свой путь к достижению нарисованной нами идеальной картинки под названием «Куда плывем».

Это плавание должно занять по крайней мере три года. В течение первого года будет сделано все необходимое для того, чтобы только открылись двери магазина. Из них шесть месяцев уйдет на то, чтобы продумать коммерческие аспекты дела и уладить все финансовые вопросы, еще шесть — на поиск помещения, приобретение товаров, прием на работу продавцов и т.п.

Большинство владельцев розничного бизнеса делят год на два потребительских сезона. Весенний сезон начинается в феврале и заканчивается в июле, а осенний охватывает период с августа по январь. Лучше всего открыть магазин в начале одного из сезонов: в феврале или августе. Это даст максимум времени для продажи приобретенных в самом начале товаров и возможность получения результатов, охватывающих весь потребительский сезон, на основании которых можно планировать работу в следующем году.

На практике предстоит провести второй год (первый год после открытия магазина), руководствуясь методом проб и ошибок. Вам суждено открыть для себя, насколько расходитесь практический опыт организации дела с образом, существовавшим в вашем сознании. Это в порядке вещей, и нужно быть готовым к тому, что именно так и случится. Вы извлечете необходимые уроки из своих ошибок и уже не совершите их в следующем году.

Если все получится, вы сможете провести третий год (второй год после открытия магазина), занимаясь делом примерно так, как это описано в данной книге. Ваше «плавание» не обязательно станет столь же безмятежным, как у кораблика на картинке, но, по крайней мере, дела будут находиться под вашим контролем, а усилия в большей мере сосредоточатся на вопросах расширения дела или его приведения в желанную для вас форму.

Поскольку в книге, наряду с общим обзором, приводится также подробная информация о создании и организации собственного предприятия розничной торговли, мы полагаем, что ее следует прочитать не менее двух раз. Первое прочтение даст целостное представление и понимание того, к чему вы стремитесь; а когда это станет понятным, второе прочтение укажет точное направление и подробную информацию, необходимую для достижения поставленной цели.

Хотя вы обнаружите, что по содержанию главы отчасти перекрывают друг друга, в целом мы постарались изложить материал, основываясь на последовательности практических действий, необходимых в процессе открытия дела.

**ВРЕМЕННОЙ ГРАФИК
СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**



ОСНОВЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Шесть истин розничной торговли, которые необходимо знать

Добавленная стоимость к товару и обеспечение наилучшей стратегии

Разработка стратегической концепции деятельности предприятия

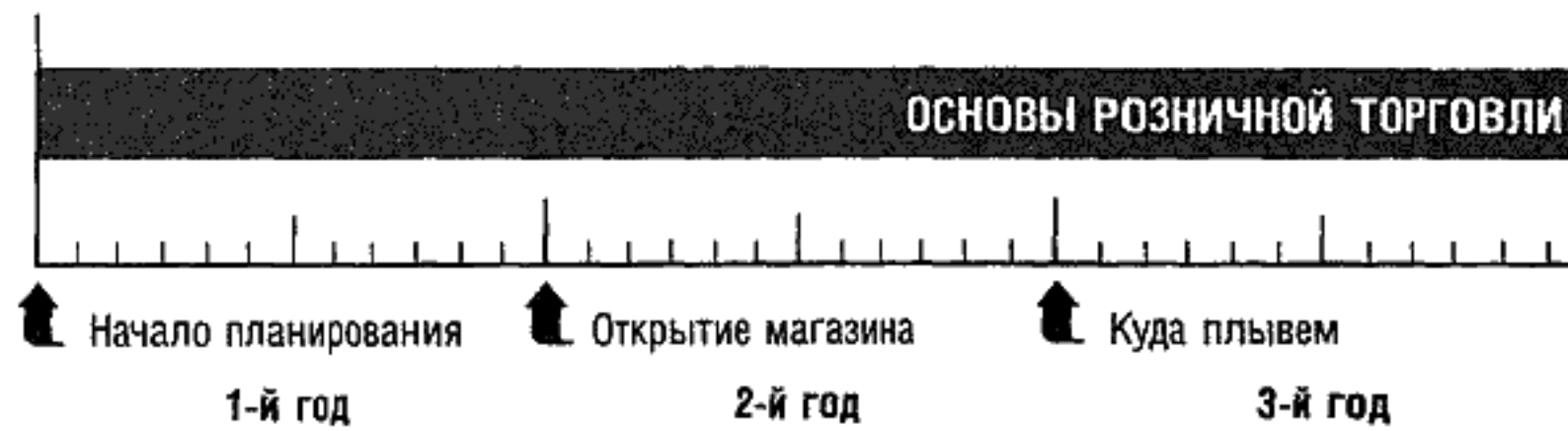
Ясное представление о своем деле

Изучение трех главных прямых конкурентов

Воплощение стратегических планов при выборе месторасположения магазина

Воплощение стратегических планов при оформлении и планировке магазина

Воплощение стратегических планов с помощью рекламы





ШЕСТЬ ИСТИН РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ

Исходная посылка розничной торговли очень проста: вы покупаете товар по оптовой цене и продаете его по более высокой цене. К сожалению, вещи, выглядящие так просто, в действительности намного сложнее, и вам предстоит нечто большее, чем просто продать что-то в розницу. Для того чтобы добиться успеха в розничной торговле, необходимо предложить покупателю нужный товар соответствующего качества и по сходной цене, в нужном месте и с хорошим обслуживанием.

Мы не собираемся приписывать себе открытие шести истин розничной торговли. Они были хорошо известны торговцам в течение многих лет, являясь ориентирами в торговом бизнесе и демонстрируя, насколько он сложнее простой операции продажи товара в розницу по цене больше закупочной. Начнем с того, что нужно продать товар так, чтобы валовая прибыль могла покрыть все издержки, а в результате осталась бы чистая прибыль, достаточная для компенсации трудозатрат и вложенных в предприятие средств. Нравится это вам или нет, но розничная торговля основана на точном расчете. Вы можете построить прекрасный магазин, заполнить его прилавки замечательными товарами, нанять превосходный персонал, но если не сможете вести прибыльный бизнес, то придете к банкротству и потеряете все. Мы считаем, для начала по крайней мере полгода следует поупражняться с расчетами, чтобы убедиться, способны ли вы заставить работать свое предприятие «на бумаге». Без преувеличения: если попытаетесь начать дело сразу, готовьтесь к краху.

Отчет о прибылях и убытках

Ниже приводится самая общая форма отчета о прибылях и убытках. В ней можно описать деятельность предприятия начиная с сегодняшнего дня и представить, каким оно будет через три года.

Суммарные продажи	\$400 000
— Стоимость проданных товаров	220 000
Валовая прибыль	180 000
— Издержки	170 000
Чистая прибыль	\$10 000

В верхней строке указывается суммарный объем продаж, то есть общая сумма, полученная от покупателей. Из этой цифры вычитается стоимость проданных товаров, по которой их закупили у поставщиков, включая транспортные расходы. Это даст значение валовой прибыли. Из валовой прибыли вычитаются все издержки, известные в розничной торговле под такими названиями, как торговые, общие и административные расходы, в результате чего получается значение чистой прибыли — той суммы, которая останется на руках в конце года. Надеемся, что это будет положительная величина. Распределив расходы по различным стандартным статьям и вычислив по ним процентные показатели объема продаж, вы получите готовый отчет о прибылях и убытках, который более обстоя-

тельно расскажет о том, как идут дела. В примере 1 показана типовая форма отчета. Если вы не были знакомы с розничной торговлей, то показатели чистой прибыли в этом примере могут стать сюрпризом. Вам, как и многим, вполне могло казаться, что розничные торговцы просто завышают вдвое оптовые цены, а разницу кладут себе в карман. В действительности приведенный пример отчета о прибылях и убытках является достаточно характерным для нынешней розничной торговли. Имея оборот в \$400 000, хозяин магазина получает чистую прибыль в размере всего \$10 000, или 2,5% от объема продаж. Если вы присмотритесь к цифрам из примера 1, то заметите: некоторые показатели издержек являются фиксированными. Например, стоимость коммунальных услуг не изменится, если оборот магазина повысится с \$300 000 до \$400 000 или уменьшится с \$500 000 до \$400 000. Другие же расходы — не фиксированные, но изменение их процентных показателей также не является прямым отражением изменения показателей оборота. Например, стоимость издержек на расходные материалы при уменьшении или увеличении объема продаж на 25% тоже изменится, но этот показатель будет меньше 25%.

Тщательно проверив показатели расходов, можно определить объем продаж, обеспечивающий безубыточность предприятия. Это такой показатель продаж, при котором полностью покрываются понесенные расходы на организацию работы предприятия. В него не входит стоимость проданных товаров. По истечении первого года работы магазина бухгалтер легко сможет рассчитать эту цифру. А до этого придется пользоваться приблизительными оценками.

В примере 2 представлены три возможных сценария состояния отчета о прибылях и убытках, показывающих, как могут меняться показатели расходов с изменением объема продаж. Тщательное изучение этих сценариев поможет понять взаимосвязь расходов и объема продаж. Данные сценарии являются также иллюстрацией трех очень важных ситуаций в розничной торговле. Во-первых, необходимо добиться определенного объема продаж для покрытия расходов и получения прибыли. У нас нет ни малейшего представления о том, каким должен быть показатель безубыточности предприятия, но мы хорошо знаем, что расчеты и правильное понимание примеров помогут вам в будущем.

Пример 1

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

	Суммарные продажи	\$400 000	100,0%	Общая сумма выручки, полученной от покупателей. Без учета налога с продаж
(минус)	Стоимость проданных товаров	<u>\$220 000</u>	<u>55,0%</u>	Общая стоимость приобретенных для продажи товаров, включая стоимость перевозки
(равно)	Валовая прибыль	<u>\$180 000</u>	<u>45,0%</u>	
(минус)	Расходы			Ниже приведены характерные продажные, общие и административные расходы для некоторых видов розничной торговли. Ваши категории расходов и процентные показатели могут отличаться от них

	Заработная плата	\$52 000	13,0%	Общая сумма денег, выплачиваемых персоналу в качестве заработной платы и вознаграждений
	Арендная плата	\$34 000	8,5%	Общая стоимость арендной платы за помещение магазина. Сюда входит также процентная надбавка к арендной плате, которая выплачивается при достижении заранее оговоренной величины объема продаж
	Коммунальные расходы	\$6400	1,6%	Общая сумма выплат за центральное отопление, вентиляцию и кондиционирование воздуха, воду и электроэнергию
	Содержание и текущий ремонт	\$2800	0,7%	Общая сумма расходов на уход и текущий ремонт (например, оборудования или коврового покрытия)
	Телефон	\$4800	1,2%	Общая сумма расходов по оплате услуг телефонной связи, включая междугородние/международные переговоры
	Страховка	\$4800	1,2%	Общая сумма выплат по страхованию ответственности, а также страхования от пожаров и наводнений
	Расходные материалы	\$9200	2,3%	Общая стоимость упаковочных материалов, используемых при отпуске товаров покупателям (коробки и пакеты), а также таких расходных материалов, как канцелярские принадлежности (например, бланки и ручки)
	Реклама и продвижение товаров	\$12 000	3,0%	Общая сумма расходов на публикацию объявлений о предприятии и для привлечения покупателей в магазин, включая рекламу в газетах, по радио и телевидению, рекламные листовки (флаеры) и размещение информации в местном издании «Желтых страниц»
	Маркетинг взаимоотношений	\$3200	0,8%	Общая сумма расходов на адресную рассылку и переписку с постоянными покупателями
	Административные расходы	\$10 800	2,7%	Общая сумма расходов на такие услуги, как расчет заработной платы и командировочных
	Юридические услуги	\$2000	0,5%	Общая сумма выплат адвокату
	Бухгалтерия и отчетность	\$8000	2,0%	Общая сумма выплат бухгалтеру за то, что он перерабатывает цифровые показатели, готовит годовой финансовый отчет и заполняет налоговую декларацию
	Технологические расходы	\$8000	2,0%	Общая сумма расходов на приобретение оборудования и программного обеспечения, обучение персонала и вспомогательные материалы
	Проценты по ссудам и банковские услуги	\$2000	0,5%	Общая сумма выплат за услуги, транзакции, проценты по ссудам
	Амортизация	\$8000	2,0%	Общая сумма капитальных вложений в оборудование и приборы, которая возвращается в виде амортизационных отчислений
	Разное	\$2000	0,5%	Общая сумма мелких расходов, не включенных в другие статьи
	Общая сумма расходов	\$170 000	42,5%	
(равно)	Чистая прибыль	\$10 000	2,5%	Общая сумма, остающаяся у вас на руках в конце года

Пример 2

ТРИ СЦЕНАРИЯ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

		Уменьшение объема на 25%		Существующий объем		Увеличение объема на 25%	
	Суммарный объем продаж	\$300 000	100,0%	\$400 000	100,0%	\$500 000	100,0%
(минус)	Стоимость проданных товаров	<u>165 000</u>	<u>55,0</u>	<u>220 000</u>	<u>55,0</u>	<u>275 000</u>	<u>55,0</u>
(равно)	Валовая прибыль	<u>135 000</u>	<u>45,0</u>	<u>180 000</u>	<u>45,0</u>	<u>225 000</u>	<u>45,0</u>
(минус)	Расходы						
	Заработная плата	42 000	14,0	52,0	13,0	62 000	12,4
	Арендная плата	31 000	10,3	34 000	8,5	37 000	7,4
	Коммунальные расходы	6400	2,1	6400	1,6	6400	1,3
	Телефон	4400	1,5	4800	1,2	5200	1,0
	Расходные материалы	8400	2,8	9200	2,3	9600	2,0
	Реклама и продвижение товаров	9000	3,0	12 000	3,0	15 000	3,0
	Маркетинг взаимоотношений	2400	0,8	3200	0,8	4000	0,8
	Административные расходы	9000	3,0	10 800	2,7	12 600	2,5
	Юридические услуги	2000	0,7	2000	0,5	2000	0,4
	Бухгалтерия и отчетность	7000	2,3	8000	2,0	9000	1,8
	Технологические расходы	8000	2,7	8000	2,0	8000	1,6
	Проценты по ссудам и банковские услуги	1800	0,6	2000	0,5	2200	0,4
	Амортизация	8000	2,7	8000	2,0	8000	1,6
	Разное	<u>1600</u>	<u>0,5</u>	<u>2000</u>	<u>0,5</u>	<u>2400</u>	<u>0,5</u>
	Общая сумма расходов	<u>148 600</u>	<u>49,5</u>	<u>170 000</u>	<u>42,5</u>	<u>191 000</u>	<u>38,3</u>
(равно)	Чистая прибыль	(\$13 600)	(4,5%)	\$10 000	2,5%	\$34 000	6,7%

Во-вторых, стоит только преодолеть порог безубыточности, как влияние объема продаж на показатели чистой прибыли станет увеличиваться с нарастающей скоростью. В примере 2 увеличение объема продаж на 25% (с \$400 000 до \$500 000) приводит к увеличению чистой прибыли на 240%.

В-третьих, секрет успеха в розничной торговле связан с контролем расходов. Основное отличие между современной розничной торговлей и той, какой она была 30 лет назад, заключается в том, что тогда продавцам было намного легче увеличить свой валовой доход. При получении нового товара они просто вешали ценник с новой цифрой, а покупатели платили столько, сколько с них требовали. Пока не было серьезной конкуренции, такой метод работал. Однако в настоящее время покупатель отличается крайней чувствительностью к ценам. Любимым вопросом для него стали слова: «Когда это поступит в распродажу?» В электронной торговле, где клиенты в скором времени смогут проверить цены, взглянув на мониторы, нельзя произвольно повысить цены, пытаясь таким образом увеличить свой доход. Также вряд ли можно значительно снизить цены продаваемых товаров. Как владелец магазина розничной торговли вы,

скорее, не имеее последнего слова в переговорах с поставщиками и не в состоянии снизить свои цены, закупаая товары в большем количестве. Подобные реалии розничной торговли в современных условиях существенно ограничивают возможности повышения валовой прибыли. Но если вы не можете ее увеличить, то единственный способ повышения чистой прибыли заключается в уменьшении расходов.

Приятная новость — сообщение о том, что каждый доллар, сэкономленный на расходах, соответственно увеличивает сумму чистой прибыли. Для сравнения: чтобы цифра в последней строке баланса изменилась на один доллар, нужно дополнительно продать товаров на \$40 (для сценария с объемом продаж на сумму \$400 000), поскольку чистая прибыль составляет только 2,5% от показателя объема продаж.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Будучи крайне чувствительными к ценам, покупатели говорят, что предпринимателям нужно вести розничную торговлю с большей эффективностью. Занимаясь бизнесом, вы не станете платить двойную цену тому, кто вымоет окна или пропылесосит полы дважды, вместо того чтобы сделать это качественно за один раз. Вы просто не станете этого делать.

Покупатели также не собираются платить за ваши промахи. Они не будут оплачивать расходы на поездку, во время которой вы умудрились скупить все сорта самых скверных товаров, или за вашу неспособность правильно вести дело.

Подготовка проекта отчета о прибылях и убытках вашего предприятия

На определенном этапе размышлений о собственном бизнесе необходимо сделать глубокий вдох и взяться за составление проекта отчета о прибылях и убытках. Этот подготовленный задолго до открытия дела документ нужен для определения жизнеспособности коммерческой идеи. Он также поможет в определении и описании организационно-правовой формы дела.

Подготовка проекта отчета о прибылях и убытках в буквальном смысле слова потребует сотни часов исследований и работы по планированию, при этом придется выполнить огромное количество оценочных расчетов. Стараясь быть объективными в своих оценках (насколько это возможно), обратите особое внимание на важность цифр первой строки, а именно — на показатели плана или объема продаж. Мы уверены, что вы будете сдержанными при определении этой цифры, поскольку все ваши решения относительно показателей расходов будут связаны с ней.

Приступая к оценке плановых показателей объема продаж, будет полезно ответить на три вопроса:

- Какой будет средняя стоимость товаров в магазине?
- Сколько покупателей вы собираетесь обслуживать в течение дня?
Для того чтобы получить представление об этом, посмотрите, сколько посетителей обслуживается в подобных магазинах за день. Вы можете увеличить или уменьшить это число в соответствии с размерами магазина и сезоном.
- Сколько дней в году будет работать магазин?
Вы можете позволить себе работать в праздничные дни, когда большинство магазинов в вашем районе будет закрыто.

Теперь обратимся к примеру. Допустим, что средняя стоимость товаров в вашем магазине равна \$22,25, вы собираетесь обслуживать 50 покупателей в день и держать магазин открытым 360 дней в году.

Какой будет средняя стоимость товаров в магазине? (1) \$22,25

Сколько покупателей вы собираетесь обслуживать в течение дня? (2) 50

Каким будет ежедневный оборот предприятия? (3) \$1112,50

Для этого умножьте среднюю стоимость товаров в магазине (1) на число покупателей, которых вы собираетесь обслуживать в течение дня (2)

Сколько дней в году будет работать магазин? (4) 360

Каким будет годовой оборот магазина? (5) \$400 500

Для этого умножьте ежедневный оборот предприятия (3) на число дней в году, когда магазин будет открыт (4)

Постарайтесь быть предельно точными в оценках. Если средняя стоимость товаров в магазине будет равна \$19,25 вместо \$22,25, то плановый объем продаж уменьшится до \$54 000, при этом все расходные статьи бюджета будут построены исходя из более высокого показателя объема продаж.

Какой будет средняя стоимость товаров в магазине? (1) _____

Сколько покупателей вы собираетесь обслуживать в течение дня? (2) _____

Каким будет ежедневный оборот предприятия? (3) _____

Для этого умножьте среднюю стоимость товаров в магазине (1) на число покупателей, которых вы собираетесь обслуживать в течение дня (2)

Сколько дней в году будет работать магазин? (4) _____

Каким будет годовой оборот магазина? (5) _____

Для этого умножьте ежедневный оборот предприятия (3) на число дней в году, когда магазин будет открыт (4)



ПОСЧИТАЕМ

Разобравшись с планом продаж, можете браться за вторую строчку проекта отчета о прибылях и убытках — оценку стоимости проданных товаров. Для получения этой цифры будет необходимо выполнить некоторый объем тщательных исследований и установить, сколько будут стоить товары, которыми вы собираетесь торговать.

Согласно методологии бухгалтерского учета в розничной торговле (см. обстоятельное обсуждение данного вопроса во второй главе), продавцы пользуются в своих расчетах процентным выражением стоимости продажной цены. Например, если вы приобрели у поставщика товар стоимостью \$12,24, а продаете его за \$22,25, то стоимость проданных товаров составит 55%:

$$\text{Стоимость проданных товаров} = \frac{\text{Цена, по которой вы купили}}{\text{Цена, по которой вы продали}} = \frac{\$12,24}{\$22,25} = 55\%$$

Безусловно, в вашем магазине имеется много товаров от многих поставщиков по различным ценам. Это означает, что получение такой оценки будет далеко не простым делом. Тем не менее с чего-то нужно начинать, чтобы рассчитать значение валовой прибыли.

Затем, примерно через несколько месяцев, придется выполнить некоторый объем тщательных исследований и получить оценки по всем статьям проекта отчета о прибылях и убытках, а также оценить размеры выплат по каждой сметной категории в течение первого года работы магазина. Эта книга должна помочь вам разобраться с теми из них, которые являются специфическими для розничной торговли: зарплата персонала, арендная плата, реклама и продвижение товаров, технические средства торговли и маркетинг взаимоотношений*.

Несмотря на то, что это медленный процесс, каждая полученная оценка будет приближать вас, шаг за шагом, к строке «Чистая прибыль» и способствовать пониманию того, способны ли вы организовать и вести собственное дело по крайней мере «на бумаге». Рабочий бланк для подготовки проекта собственного отчета о прибылях и убытках можно отыскать в Приложении 3.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Существуют два типа людей: «художники» и «практики». Каждая из этих групп смотрит на мир под своим собственным углом зрения. В сфере розничной торговли «художниками» являются продавцы. Им свойственно относиться к делу с безоглядной любовью и почитанием и стараться устроить его наилучшим образом. «Практики» — это счетоводы, которым, в свою очередь, свойственна безоглядная любовь к цифрам, а также непоколебимая уверенность в их истинности.

Ни «практики», ни «художники» не смогут добиться успеха в розничной торговле в наши дни. Как частный предприниматель в сфере розничной торговли вы должны быть способны смотреть на мир как под одним, так и под другим углом зрения. Если вам свойственны черты «художника», постарайтесь быть отчасти и «счетоводом». А если вы более «практик» по натуре, то отчасти должны стать и «продавцом».

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ К ТОВАРУ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАИЛУЧШЕЙ СТРАТЕГИИ

Размышляя о перспективах собственного магазина, необходимо принять несколько фундаментальных стратегических решений для определения того, как соотносится деятельность вашего предприятия розничной торговли с широким выбором доступных для вас альтернатив в этой сфере. Другими словами, нужно определить, чего вы хотите добиться.

Мы поможем в принятии большинства решений, задав один критический вопрос: почему клиенту следует делать покупки именно в вашем магазине? Этот вопрос кажется настолько простым, что вас самих может озадачить сложность ваших последующих объяснений. Ответ на него лежит отчасти в той же плоскости, что и ваши доводы при определении размеров торговой наценки к стоимости продукции, полученной от производителей.

* Маркетинг взаимоотношений (*relation marketing*) — вид маркетинга, при котором выстраиваются долговременные отношения с потребителями и другими важными группами заинтересованных лиц. — *Прим. пер.*

Полагаем, что для того, чтобы добиться успеха в розничной торговле, в торговой наценке должна отразиться одна из трех важнейших стратегий торговли: предложение большего ассортимента, меньшей цены или лучшего качества обслуживания.

СТРАТЕГИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

	Широчайший ассортимент	Самые низкие цены	Лучшее обслуживание
Явное превосходство ожиданий покупателя, связанных с размером торговой наценки по следующим позициям	• большой ассортимент, сочетание разнообразия и новизны ассортимента товаров • уникальный выбор товаров, относящихся к особому стилю жизни • сочетание широкого ассортимента с ориентацией на определенный жизненный стиль	• щадящие цены и оптимальные условия для приобретения нужных товаров	• доверие покупателей, основанное на личностных отношениях и учете индивидуальных запросов, что позволяет им сэкономить время на покупки и избавиться от лишнего беспокойства • специализированный выбор товаров, рассчитанных на удовлетворение запросов конкретных покупателей
Ориентация	• дифференцированный выбор товаров	• эффективность в работе • снижение эксплуатационных расходов и потерь • постоянно высокое качество товаров и обслуживания	• предупредительное отношение к решению проблем покупателей • ответственное отношение к результатам своей деятельности • повышенное внимание к покупателям, положительно реагирующим на такую форму обслуживания
Характеристики	• творческий подход к выбору товаров • специальный ассортимент • товары последних веяний моды	• лучшая цена • беспрепятственные условия для покупок	• ориентация на запросы покупателей • чуткость • личностный характер отношений с покупателями
Что говорят покупатели	«Потрясающий выбор товаров. Если у них чего-то нет, можно не искать в других магазинах»	«Вас не могут не привлечь их цены. Они постоянно остаются самыми низкими»	«После того как мы купили эту вещь, продавец позвонил нам домой, чтобы узнать, насколько мы удовлетворены своей покупкой»

Стратегия большого ассортимента предполагает ориентацию на определенную группу товаров, таких как игрушки, канцелярские принадлежности или мебель. Стратегия низких цен предполагает крупномасштабную экономию и использование любых возможностей для снижения цен. Для того чтобы принять такие стратегии, предприятие розничной торговли должно быть одним из крупнейших в стране, которое может позволить себе закупать товары в огромных количествах и вести дело с

эффективностью, о которой преобладающее большинство розничных торговцев может только мечтать. В современном мире розничной торговли этих двух стратегий придерживаются крупные предприятия. Чтобы играть в их лиге, потребуется магазин площадью от 50 000 до 100 000 квадратных футов*, а также миллионы долларов для большего ассортимента.

Исключив из выбора стратегии большого ассортимента и низких цен, мы остались наедине со стратегией высокого качества обслуживания. Несмотря на то, что такая стратегия досталась нам в силу сложившихся обстоятельств, она может стать весьма успешной и выгодной. Мы действительно уверены, что стратегия высокого качества обслуживания является чрезвычайно перспективной для частных предприятий розничной торговли, если вы действительно хотите заняться делом и посвятить этому свое сердце и душу.

На вопрос о том, почему покупателю следует делать покупки в вашем магазине, можно легко ответить набором громких слов, но тот, кто когда-либо пытался предоставить покупателям отличное качество обслуживания, знает, что сказать намного легче, чем сделать. Для начала необходимо так организовать дело, чтобы все, чем вы занимаетесь — стратегии, выбор и закупка товаров, работа с персоналом, управление предприятием, техника и решения по вопросам обслуживания, — было четко сфокусировано на качестве обслуживания. Это не значит, что можно игнорировать вопросы ассортимента и ценообразования, приступая к разработке стратегической концепции бизнеса. Напротив, вы не сможете предоставить высокое качество обслуживания, если в магазине будет отсутствовать то, что нужно покупателям. Невозможно также удовлетворить клиентов, предлагая им товары на 30% дороже, чем в магазинах конкурентов.

Необходимо тщательно обдумать ассортимент товаров. Приобретая товары для своего магазина, вы, теоретически, можете купить все, что хотите. В действительности же вы выбираете только те товары, которые нужны покупателям, а это означает, что вы должны хорошо знать их. Стоит об этом подумать — и сразу станет ясно, каким должен быть ассортимент магазина: ориентированным на покупателей.

Следует также тщательно обдумать ценовую политику. Нельзя игнорировать факт, что покупатель разбирается в том, что происходит на рынке розничной торговли. Люди, приходящие к вам за покупками, читают также объявления ваших конкурентов, посещают другие магазины и имеют ясное представление о стоимости. Более того, следует тщательно обдумать вопрос об уровне обслуживания в вашем магазине. В конце концов, придется задуматься и над количеством обслуживающего персонала для работы в дни наибольшего наплыва покупателей. Будет ли ваше решение продиктовано условиями оплаты работы персонала или же обещанием обеспечить высокое качество обслуживания покупателей *ежедневно*? Другими словами, являются ли ваши обещания пустыми разговорами или практическим руководством? Подробные ответы на все эти вопросы вы найдете в следующих главах книги.

* 1 фут = 0,3048 м; 1 кв. фут = 0,093 кв. м. — Прим. ред.

Часто можно видеть, как владелец предприятия розничной торговли пытается следовать стратегии «быть лучшим во всем». Такой подход плохо применим к современным условиям. Вокруг слишком много толковых и агрессивно настроенных розничных торговцев, предлагающих покупателям альтернативные возможности приобретения товаров, в которых решительно доминирует один из аспектов бизнеса: ассортимент, цены или качество обслуживания при конкурентоспособных показателях по двум последним.

Приняв на вооружение особую стратегию деятельности на рынке, такие магазины получают преимущества в конкуренции, отражающиеся в размерах торговой наценки к товарам, которыми они торгуют, и добиваются превосходства в этом состязании.

Способность сосредоточить свои ресурсы на одном стратегическом направлении является причиной, по которой одни предприятия добиваются успеха, а другие терпят поражение. Владелец преуспевающих магазинов знает, к чему они стремятся и как им прийти к намеченной цели. У остальных же обычно отсутствует жизнеспособный стратегический план достижения поставленных целей, и они ничего не достигают, оставаясь посредственностью во всем. Это означает, что они не смогли обнаружить свою исключительность в глазах покупателей и не смогли удовлетворить их запросы.



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Тщательно обдумав вопросы ассортимента, цены и качества обслуживания, необходимо сделать следующий шаг в разработке стратегической концепции бизнеса: придумать «секретное оружие» — такую вещь, которая может быть предоставлена покупателю только в вашем магазине. Если такого «секретного оружия» не окажется, то и заведение ваше ничем не будет отличаться от других магазинов, конкурирующих с вами в этом районе и торгующих похожими товарами. А у покупателей не появится непреодолимое желание делать покупки именно у вас.

Выбор «секретного оружия» должен быть продиктован нуждами клиентов. Для этого надо хорошо усвоить основное правило рынка: покупателю не нужна дрель, ему нужны дырки, которые она делает. Другими словами, под внешней формой запросов покупателей всегда скрывается более глубокий уровень — их цели и потребности.

Если вы являетесь хозяином магазина, торгующего очками и оправами, то «секретным оружием» может стать способность сделать для покупателя оправу на заказ. Рассуждая с клиентом об очках, вы также сможете поговорить с ним об уникальных оправах, сделанных вручную и отражающих яркую индивидуальность их обладателя. Такой поворот разговора обоснует покупателю очевидную потребность в очках и в то же время поможет реализации глубоких притязаний на индивидуальность. Ваш магазин может взять на заметку возможность выполнения таких заказов как свое «секретное оружие», и это позволит эффективно справиться с задачей привлечения клиентов.

Правда, большой вопрос, найдется ли такое количество покупателей, испытывающих нужду в очках и в утверждении своей собственной индивидуальности, которого было бы достаточно для процветания вашего магазина оптики? Будет ли достаточно покупателей, действительно нуждающихся в вашем товаре, и будет ли ими востребовано ваше «секретное оружие», рассчитанное на удовлетворение амбиций индивидуальности?

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработка
уникального
«секретного оружия»

Поскольку запросы покупателей проявляются в их отношении к посещению магазинов, понимание сути этого явления может дать частичный ответ на поставленный вопрос. Исходя из особенностей отношения к процессу приобретения товаров, обычно выделяют пять категорий покупателей:

- 1) покупатели качественных товаров;
- 2) покупатели с особыми запросами;
- 3) коммуникабельные покупатели;
- 4) чувствительные к ценам «непокупатели»;
- 5) чувствительные к ценам покупатели.

Покупателей качественных товаров прежде всего интересуют качество и модность товаров, а не цена. Они получают удовольствие от посещения магазинов и предпочитают в них средний уровень обслуживания. Проявляя избирательную покупательскую лояльность в отношении нескольких магазинов, эти клиенты обычно избегают посещения больших магазинов розничной торговли. Обычно такие люди имеют хорошее образование, престижную работу и высокие доходы. Их численность составляет около 10% всех покупателей.

Покупателей с особыми запросами отличает ярко выраженная покупательская лояльность к определенным заведениям. Они, как правило, приобретают товары в специализированных магазинах и универмагах. Цена для них не так важна, как качество, популярность товара и уровень обслуживания в магазине. Это главным образом пожилые состоятельные супружеские пары, имеющие хорошую работу и высокие доходы. Они не любят ходить по магазинам, а их численность составляет около 15% всех покупателей.

Коммуникабельные покупатели при посещении магазина рассчитывают на индивидуальный подход. Их покупательская лояльность распространяется на несколько магазинов, особенно на обычные универмаги, где продается мебель и разнообразные предметы личного обихода. Среди коммуникабельных покупателей много пожилых людей и пенсионеров, располагающих большим количеством свободного времени для посещения универмагов. Они избегают больших магазинов, за исключением случаев, когда им нужно приобрести игрушки или предметы домашнего обихода. Их численность — 10% всех покупателей.

В большинстве своем молодые люди, а также семейные пары среднего возраста и среднего достатка с двумя и более детьми представляют собой группу чувствительных к ценам «непокупателей», ориентированных на магазины дешевых товаров и крупные магазины (исключение — приобретение модных вещей). Они не очень-то любят ходить по окрестным магазинам, но недостаток средств заставляет их это делать. Чувствительным к ценам «непокупателям» часто трудно выбрать время для посещения магазинов, и они не придают значения качеству обслуживания. Их численность составляет до 35% всех покупателей.

Чувствительные к ценам покупатели, так же как и «непокупатели», восприимчивы к ценам на товары, но им нравится делать покупки. Невзыскательные к уровню обслуживания, они медленно усваивают новую моду и не отличаются покупательской лояльностью. Многие из них относятся к категории молодых семей и приобретают товары в

больших магазинах, где они могут отыскать все необходимое. Эта категория лиц с низким уровнем образования, низкооплачиваемой работой и соответствующим уровнем доходов составляет около 30% всех покупателей.

Держа в уме информацию о данных категориях покупателей, принимая к сведению поверхностные и глубинные мотивы их потребительских запросов, вы должны тщательно подумать над пятью критическими вопросами для завершения разработки стратегической концепции бизнеса. Будущий успех или неудача будут зависеть от того, насколько правильно вы сможете ответить на них. Итак:

- Почему покупателю следует делать покупки именно в вашем магазине?
- Какую роль играют в вашем магазине конкурентоспособные цены?
- Каков ассортимент товаров в вашем магазине?
- Каков уровень обслуживания в вашем магазине?
- Какое у вас «секретное оружие»?

Приведенная ниже информация не представляет собой законченную стратегическую концепцию предприятия розничной торговли, поскольку там нет упоминания о «секретном оружии», но все равно это уже хорошее начало:

«В своем магазине я обеспечу конкурентоспособные, по сравнению с другими на данном рынке, цены, но это не будут цены магазинов дешевых товаров. Я стану регулярно посещать заведения конкурентов и добьюсь, чтобы в моем магазине стоимость товаров не превышала самых низких цен на рынке более чем на 20%.

Ассортимент будет ориентирован на потребности покупателей, и в необходимых товарах не будет недостатка. Но в то же время я не собираюсь специализироваться на какой-либо товарной категории.

Я буду зарабатывать минимально необходимое и смогу изумить посетителей высочайшим качеством обслуживания, какое они только смогут найти. К этому относится глубокое знание ассортимента, приятная атмосфера, послепродажное обслуживание, бесплатная доставка покупок на дом и практика обмена купленных вещей с обнаруженными дефектами по требованию покупателя».



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Хотя у вас уже нет иных альтернатив, кроме как строить свой бизнес, опираясь на концепцию качественного обслуживания, вам все же оставлена полная свобода выбора того, каким будет ваше дело, в соответствии с картиной, нарисованной воображением. Поскольку дело, которым вы занимаетесь, является отражением вашей сущности, его видение должно исходить только от вас. Никто иной сделать это не в состоянии.

Тем не менее данная книга поможет вам обрести ясный взгляд на будущее дело. Лучший способ для этого — представить себя первым покупателем магазина в день его открытия. Вы стоите на пороге магазина, который еще никогда не видели, и в течение нескольких секунд вам

**ЯСНОЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
О СВОЕМ ДЕЛЕ**

нужно принять решение, стоит ли туда заглянуть. Как должен выглядеть магазин в глазах покупателя? Как он должен выглядеть изнутри? Воспользуйтесь рабочим бланком в Приложении 3, который поможет развить представления об этом.

Опыт мысленного представления детальной картины будущего предприятия розничной торговли не менее ценен, чем проект отчета о прибылях и убытках. Это, скорее, не конечный результат, а непрерывный процесс, в ходе которого вы, в буквальном смысле слова закрыв глаза, пытаетесь увидеть, услышать, потрогать, попробовать на вкус создаваемое дело. Воображение способно охватить «торговую» половину будущего предприятия, и это потребует таких же усилий, как описание второй его половины «счетоводом» с помощью отчета о прибылях и убытках.

ИЗУЧЕНИЕ ТРЕХ ГЛАВНЫХ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Чтобы не заключить творческий процесс развития образа будущего дела в какие-либо рамки, нельзя терять связь с реальным миром. Для того чтобы организовать и успешно вести дело в розничной торговле, следует отыскать в этом бизнесе свою нишу в условиях современной жесткой конкуренции. Необходимо также определить специфические подгруппы покупателей и некоторые характерные аспекты их потребностей, которые вы не в состоянии удовлетворить.

Для развития представлений о будущем бизнесе следует посетить магазины, в которых вы видите своих прямых конкурентов. Эти магазины подобны вашему, обслуживают тех же самых покупателей, и это означает одно: чтобы преуспеть, надо стать недостижимым для них. Посчитав какой-либо магазин своим прямым конкурентом, задайте себе вопрос: «Если покупатели не делают покупки в моем магазине, то будут ли они делать их в другом?» При положительном ответе такое заведение действительно может считаться конкурентом.

Если же ваш магазин сильно отличается от других, а может быть, даже является уникальным в своем роде, то у вас не будет прямых конкурентов. В этом случае следует посетить те магазины, в которых вы видите своих косвенных конкурентов. Это магазины с другой специализацией, но обслуживающие тех же самых покупателей, и это означает одно: чтобы преуспеть, вы можете стать недостижимым для них.

В дополнение к посещениям магазинов, которые вы считаете своими прямыми или косвенными конкурентами, также следует наведаться и в те, которые в глазах покупателей выглядят совершенно отличными от вашего. Можно получить информацию о них от одного из ваших потенциальных покупателей, и это будет стоить затраченных усилий. Например, как уже ранее упоминалось, покупатели со специфическими запросами предпочитают посещать специализированные магазины и обычные универмаги. Если вашим целевым покупателем является именно этот тип, то и основными конкурентами, скорее всего, станут универмаги. Это лучше понять сейчас, когда вы еще только планируете создать свое дело, чем тогда, когда магазин откроется и изменить что-либо будет намного труднее. Посещая заведения, которые вы считаете своими прямыми или косвенными конкурентами, а также изучая то, что в глазах покупателей разительно отличается от особенностей

вашего магазина, вы развиваете в себе понимание разнообразия современного рынка розничной торговли. И вернетесь в свой магазин с множеством идей, которые помогут обрести ясное представление о будущем деле.

После получения общего представления о конкурентах следует идентифицировать трех, являющихся главными, и изучить их более детально. Понимание сильных и слабых сторон конкурентов позволит организовать бизнес так, чтобы противостоять их силе и агрессии или же просто компенсировать их недостатки.

Тот же самый вопросник, которым вы пользовались при формировании представления о будущем деле, поможет посмотреть на трех главных конкурентов глазами покупателей. Воспользуйтесь для этого «конкурентным» контрольным листом из Приложения 3.

В процессе работы над развитием представления о будущем деле может возникнуть желание взять несколько выходных и во время рабочей недели посетить лучшие магазины в таких городах, как Чикаго, Лос-Анджелес, Монреаль, Нью-Йорк, Сан-Франциско, Сиэтл, Торонто или Ванкувер. Это будет логическим шагом, после того как вы взглянули глазами покупателей на трех своих главных конкурентов, и большим вкладом в будущее.

Нет необходимости знать заранее, кто из розничных торговцев считается лучшим: это само бросится в глаза, когда вы отправитесь побродить по торговым районам и галереям.

Идея заключается в том, чтобы не просто копировать другие магазины, а понять, что помогает лучшим из них выделиться среди остальных. Один или два часа, проведенные в каждом магазине, откроют глаза на специфические аспекты конкуренции, которые покупатели наблюдают изо дня в день. Не забудьте прихватить с собой несколько копий «конкурентного» контрольного листа из Приложения 3 для занесения обстоятельных заметок о каждом увиденном магазине.



ЕСТЬ ИДЕЯ

После завершения разработки стратегического плана следует подумать о том, как донести программное заявление до покупателей с помощью различных средств коммуникации. Мы используем слово «коммуникация», подразумевая собирательный термин, охватывающий все способы доведения до покупателей информации о предприятии с помощью образов, звуков, текста, сигналов и поведения. Содержание данной части главы посвящено трем важнейшим коммуникационным формам: расположению магазина, его дизайну и планировке, а также рекламе.

Самым важным элементом коммуникационных отношений с покупателями является место расположения магазина. Освященная веками истина гласит, что при открытии предприятия розничной торговли следует учесть три основных фактора: расположение, расположение и еще раз расположение. В приведенной ниже таблице рассмотрены достоинства и недостатки различных условий месторасположения магазина, которые следует учесть при организации дела.

**ВОПЛОЩЕНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ПЛАНОВ ПРИ ВЫБОРЕ
МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ
МАГАЗИНА**

Месторасположение	Преимущества	Недостатки
Деловой квартал	• находится в центре • большой поток посетителей • офисный рынок • большое количество культурно-массовых центров и предприятий обслуживания	• проблема парковки • удаленность от пригородов • большие различия в оценке месторасположения
Региональный торговый центр	• интенсивный поток покупателей • удобная парковка и доступ к магазину • массовый рынок	• может находиться слишком далеко для обычных покупателей • высокая арендная плата
Торговый центр одного из районов города	• близость к рынку • удобная парковка • удобные транспортные коммуникации для продовольственных магазинов	• ограниченные возможности специализации торговли • неблагоприятное влияние конкуренции магазинов, находящихся в деловой части города и в региональных центрах
Улицы и торговые галереи	• удобство • низкая арендная плата • возможность специализации	• ограниченные транспортные возможности • ограниченность географической базы покупателей • транзитное сообщение, проблемы парковки
Промышленные районы и районы складов	• низкая арендная плата • скромный имидж	• нетипичное расположение для торгового предприятия • ограниченные транспортные возможности • сложности в продвижении товаров и услуг

Многие владельцы предприятий розничной торговли озабочены высокой, на первый взгляд, арендной платой в торговых центрах. Однако для того чтобы правильно понять, каким может быть альтернативный выбор, подходящий для вашего бизнеса, необходимо оценить его в терминах значимости. Другими словами, следует не просто взглянуть на условия оплаты помещения и без достаточных оснований прийти к заключению, что любая арендная плата здесь слишком высока. За удобство транспортного сообщения, так или иначе, придется платить. Если арендная плата будет меньшей, вы потратите больше средств на рекламу и продвижение товаров. В обратном же случае делать этого не придется.

Если для расположения магазина вы выберете место на улице, то, вероятно, выгадаете в арендной плате, но при отсутствии рядом других магазинов привлечь поток покупателей будет трудно. И в связи с этим придется выделить больше средств на рекламу и промоушен.

В торговом центре успешные совместные усилия нескольких магазинов, объединенных в целое, проявляются в увеличении потока покупателей у дверей заведения, а относительно большой бюджет центра на рекламу еще сильнее способствует этому. Вы платите за приток покупателей в форме большей арендной платы, но можете сэкономить деньги на рекламе и продвижении товаров.

Пример 3 демонстрирует процесс сравнительной оценки двух вариантов месторасположения магазина владельцем предприятия розничной

торговли. Общая стоимость расходов при выборе месторасположения по варианту В более чем в два раза превышает расходы по варианту А, причем издержки на обслуживание одного покупателя здесь будут ниже более чем в два раза. С точки зрения значимости, выбор варианта месторасположения В будет лучшим.

Пример 3

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ МАГАЗИНА

	Вариант месторасположения А: стоимость расходов на 1 кв. фут	Вариант месторасположения В: стоимость расходов на 1 кв. фут
Размер арендной платы		
Фиксированная арендная плата	\$8	\$20
Накладные расходы	1	4
Общая стоимость торговой площади	2	3
Общая стоимость аренды	\$11	\$27
Расходы на рекламу и продвижение товаров		
Реклама	\$2	\$4
Демонстрация, продвижение товаров	2	4
Общая стоимость расходов на рекламу и продвижение товаров	\$4	\$8
Общие издержки	\$15,0	\$35,0
Количество покупателей в неделю	20 000	100 000
Приведенные издержки (на одного человека)	\$0,00075	\$0,00035

Переговоры и подписание договора об аренде помещения для магазина — это не тот вопрос, который можно решить самостоятельно. Ведение переговоров является сложным процессом, а документ, который при этом подписывается, содержит множество страниц, насыщенных специальной терминологией и положениями, имеющими точное юридическое значение. Поскольку вы всего лишь продавец, а не специалист по ведению переговоров об аренде или юрист, мы настоятельно рекомендуем обратиться за руководством и советом к профессионалам.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Вторым важным аспектом коммуникационных отношений с покупателями является выбор дизайна и планировки магазина. Это первое, на что обращают внимание покупатели, когда прогуливаются по улицам и торговым галереям, поэтому дизайн и планировка магазина должны быть в полной гармонии со стратегической концепцией. Если это не так, считайте, что большая часть времени, посвященного разработке облика будущего предприятия, потрачена впустую.

Вспоминается хозяйка одного магазина, обратившаяся к нам за профессиональной поддержкой, поскольку ее ожидания относительно успеш-

**ВОПЛОЩЕНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ПЛАНОВ
ПРИ ОФОРМЛЕНИИ
И ПЛАНИРОВКЕ
МАГАЗИНА**

ности торговли расходились с практическими результатами. Эта хозяйка была талантливым молодым модельером модной одежды в небольшом городе. Она построила прекрасный магазин с элегантными витринами, с колоннами со стороны фасада. Здание выглядело очень дорогим, и в торговом ряду это был лучший магазин. Однако внутри него можно было увидеть товар по вполне умеренным ценам (принимая во внимание взятый на вооружение высокий стиль торговли). Следовательно, хозяйке магазина следовало расшифровать ее путаное обращение к покупателям, и мы решили разместить на витрине, рядом с образцами одежды, выполненные в хорошем стиле ценники. Покупатели, которые раньше могли подумать, что любое произведение модельера в таком магазине будет стоить не менее \$500, и по этой причине не отваживались заглянуть внутрь, к своему изумлению обнаружили, что цены едва достигают половины этой суммы.

Если бы коммуникационная форма обращения владельца магазина к покупателям была более ясной, то поток клиентов и объем продаж быстрее приблизились бы к запланированным показателям.

Другим важным фактором, от которого зависит, придет ли покупатель в магазин снова, является то, насколько приятным и практичным он нашел свой опыт общения с вашим заведением. И в первую очередь здесь важна планировка. Дизайн помещения должен обеспечить свободные вход, перемещение и выход покупателей из магазина. Для обеспечения всего этого необходимо организовать логически продуманное расположение проходов, а также торговых площадей, служебных и вспомогательных зон.

Вопросы из контрольного листа, посвященного разработке представления о том, как будет выглядеть магазин (см. Приложение 3), и темы, которые мы обсуждали выше, затрагивают наиболее важные аспекты дизайна и планировки. А рассмотрению следующих факторов следует уделить особое внимание:

- внешний вид магазина должен быть привлекательным, а экспозиция витрин соответствовать тому, что покупатель сможет найти внутри. Витрины могут быть строгого стиля, с закрытыми задниками, или более свободного — с открытыми. В целом внешний вид магазина должен быть интересным, броским и выражать стратегическую концепцию бизнеса;
- следует чаще менять экспозицию витрин, чтобы у покупателей не сложилось представление о магазине как о музее. Содержание экспозиции является прямым обращением к покупателям, и оно не менее важно, чем рекламные объявления в газете. А поскольку вы являетесь профессиональным торговым работником, а не профессиональным художником-оформителем, следует нанять кого-нибудь для выполнения этой работы на договорной основе;
- наружная вывеска представляет собой еще один критический элемент обращения к покупателям. Владелец магазина ультрамодной одежды следует изобразить на вывеске соответствующие символы, причем они должны отличаться от тех, что нарисованы на вывеске соседнего магазина товаров для домашних животных;

самой ценной площадью в магазине является полукруг радиусом около 7 метров прямо напротив входной двери. Это, несомненно, будет наиболее эффективной торговой площадью, поскольку ее не сможет миновать ни один из покупателей. Для того чтобы привлечь покупателей в эту зону, надо позаботиться о том, чтобы вход в магазин всегда был открыт и выглядел заманчиво;

витрины внутри магазина должны помочь покупателям понять, что представляет собой данное заведение и каков его ассортимент. Витрины должны позволить людям рассмотреть продукты без упаковки и в сочетании с другими, близкими к ним, товарами. Это поможет существенно увеличить объем продаж. Однако можно добиться обратного эффекта, если не обнаружить должной аккуратности и способности регулярно обновлять размещение товаров на витринах;

внутренние вывески имеют важное значение, хотя иногда могут появляться сомнения: действительно ли покупатели обращают на них внимание. Вывески, написанные от руки, плохо отразятся на успехах бизнеса, поэтому, принимая во внимание возможности оперативной печати и компьютерных программ, мы не видим причин использовать их в своей практике;

исключительно эффективными торговыми площадями являются стены магазина: на них товары могут быть выставлены на большей высоте, чем это можно сделать в центре торгового зала. Поскольку объем продаж на единицу площади в этой зоне всегда выше, то для его увеличения люди, занимающиеся планировкой, часто устанавливают дополнительные стены в центре магазина;

ширина проходов в магазине должна отражать как масштаб его деятельности, так и интенсивность потока покупателей. Но проходы не должны быть уже 4 и шире 12 футов. Товарные полки в центре зала не должны быть выше 5, а еще лучше 4 футов;

высота потолка в зале обычно равна 14–18 футам, и, как бы то ни было, она должна быть умеренной. Нужно заставить покупателей смотреть на товары, а не на потолок. Темный цвет вызывает ощущение низкого потолка, в то время как светлый создает иллюзию высоты;

покрытие полов должно обеспечивать легкость ухода за ними, но в то же время отвечать условиям работы продавцов, проводящих на ногах целый день. За полами, выложенными кафельной плиткой, легко ухаживать, но на них тяжело стоять. Ковровое покрытие требует повышенного внимания при уходе, но стоять на нем легче. Часто применение комбинированного покрытия оказывается наиболее приемлемым как с точки зрения организации бизнеса, так и с учетом интересов персонала;



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Начинаете ли вы свое дело с нуля или собираетесь заняться реставрацией существующего магазина, все равно следует сотрудничать с опытным дизайнером.

Для начала посетите понравившийся вам магазин и узнайте, кто занимался его оформлением. Затем свяжитесь с указанными людьми и обрисуйте им свое представление о будущем магазине. Необходимо ясно дать понять дизайнерам, что главная стратегия вашей деятельности заключается в высоком уровне обслуживания, и выяснить, как их проектное решение может способствовать этому.

К началу разговора с дизайнерами уже должно быть сформировано четкое представление о том, какие отделы будут в магазине и какой предполагается бюджет. Хороший специалист будет вести разговор с позиций эффективности торговли, а не только эстетичности проекта. Роль дизайнера заключается в том, чтобы внести в вашу стратегию и видение будущего дела свои собственные идеи, творчество и опыт. А вам в оценках приемлемости предложений следует исходить из того, насколько они отвечают стратегии, соотносятся с особенностями рынка, оригинальны по своему имиджу, эффективно демонстрируют товары и помогают в организации бизнеса.

- несколько вывешенных в магазине постеров также дополняют обращение к покупателям. Хотя рекламные плакаты от поставщиков могут иметь привлекательный вид и быть дешевыми, это не всегда то, что нужно. Тогда лучше будет снять их или отправить обратно поставщикам, а взамен попросить то, что больше подойдет именно вам;
- флюоресцентные лампы очень экономичны, но обычные лампы накаливания гораздо лучше подходят для освещения товаров. Применение фонарей позволит создать эффект заливающего света, а также обеспечит подсветку наиболее важных торговых зон. Во многих магазинах теперь используются хотя и дорогие, но очень эффективные системы низковольтного освещения.

ВОПЛОЩЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ С ПОМОЩЬЮ РЕКЛАМЫ

Третьим важнейшим компонентом коммуникационных отношений с покупателями является реклама. Она будет иметь особое значение в течение первого года работы магазина, когда необходимо будет донести до потенциальных посетителей слова обращения и поведать им о «секретном оружии» — о том, что только вы в состоянии удовлетворить их очевидные, а также более глубокие потребности.

К концу первого года вы сможете обслужить тысячи покупателей, узнать лучших из них и разработать программу маркетинга взаимоотношений (см. главу 7, посвященную дискуссии на эту тему). К тому моменту, возможно, уже появится желание выделить часть бюджетных средств на рекламу и стимулирование сбыта для реализации этой программы. Но сначала всю сумму следует отдать на рекламные цели.

Для рекламы нового магазина имеется широкий выбор средств информации. Приведенные ниже показатели демонстрируют охват, стоимость и рынок для каждого из этих средств, где:

- охват характеризует численность аудитории, непосредственно к которой вы можете обратиться;

- стоимость характеризует относительную величину затрат на рекламу с использованием различных средств информации;
- рынок характеризует тот сегмент, к которому адресована и на котором сфокусирована ваша реклама.

В качестве иллюстрации использования этих показателей рассмотрим возможности газетной рекламы.

- Охват достаточно большой, поскольку многие люди покупают газеты. В зависимости от издания, можно охватить круг потенциальных покупателей, проживающих в любом месте вашего города, района или страны.
- Стоимость газетной рекламы обычно умеренная и зависит от размеров объявления и установленных расценок.
- Рынок газетной рекламы является массовым. Вы не знаете, кто прочтает объявление: мультимиллионер, летящий на личном самолете, или некто, устроившийся вздремнуть на скамейке в парке и пытающийся под этой газетой спрятаться от солнца.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Способ	Охват	Стоимость	Рынок
Каталоги	Индивидуальный	Умеренная/высокая	Персональный/массовый
Купоны	Широкий	Низкая	Массовый
Адресная рассылка	Индивидуальный	Низкая	Персональный
Витрина	Локальный	Низкая	В пределах магазина
Раздача флаеров в магазине	Локальный	Низкая	Постоянные покупатели
Местное кабельное телевидение	Широкий	Умеренная	Массовый
Местное (эфирное) телевидение	Широкий	Высокая	Массовый
Журналы	Широкий	Умеренная/высокая	Массовый
Газеты	Широкий	Умеренная	Массовый
Наружная реклама	Широкий	Умеренная	Массовый
Радио	Широкий	Умеренная	Массовый
Магазинная вывеска	Локальный	Низкая	В пределах магазина
Устная реклама	Индивидуальный	Низкая	Персональный
«Желтые страницы»	Широкий	Умеренная	Массовый

Для сравнения: флаеры рассчитаны на локальный охват. Вам часто придется работать с компаниями, занимающимися распространением флаеров, или почтовыми отделениями для их адресного распространения в пределах определенной области или среди своих соседей. Например, вы можете выбрать район, где оказалось меньше покупателей, чем ожидалось. Стоимость флаеров может быть очень низкой, если ограничиться определенным районом.

«Желтые страницы» могли бы стать эффективной формой рекламы для привлечения новых покупателей в магазин. Многие люди изредка позволяют себе поводить пальцем по размещенным там объявлениям. Основная трудность, связанная с рекламой в «Желтых страницах», заклю-

чается в том, что для нее нужно заранее выкупить место и создать объявление, которое будет красоваться там целый год. Объявление должно быть лаконичным и легким для восприятия, поскольку потенциальные покупатели просто листают страницы.

Наиболее важной альтернативной формой рекламы для любого владельца магазина является адресная рассылка. Индивидуальный охват позволяет попасть прямо в цель при минимальной стоимости, а рынок имеет сугубо персональный характер. В течение первого года деятельности может возникнуть желание приобрести коммерческий список рассылки для расширения уже имеющегося.

Наиболее эффективной формой является устная реклама. Ее охват индивидуален, стоимость невероятно низка, а работает она на том же персональном уровне, что и адресная рассылка.



ЕСТЬ ИДЕЯ

На этапе планирования может возникнуть желание узнать процентное выражение распределения расходов на различные формы рекламы, характерное для предприятий розничной торговли. Эти показатели имеют следующий вид:

Каталоги	2%
Купоны	2%
Адресная рассылка	22%
Оформление витрины	3%
Раздача флаеров в магазине	3%
Местное кабельное телевидение	3%
Местное (эфирное) телевидение	3%
Газеты	30%
Радио	13%
Вывеска	3%
Другие формы	6%

План рекламной деятельности

Любая реклама стоит денег, и для того чтобы экономно ими распорядиться, понадобится разработать план рекламной деятельности предприятия, похожий на представленный в примере 4 (незаполненная форма плана для использования в работе имеется также в Приложении 3). Мы полагаем, что при разработке такого плана следует руководствоваться девизом «Ловите рыбку, пока она ловится». Под этим подразумевается, что расходы на рекламную деятельность в определенный период должны быть прямо пропорциональны деловой активности в этот отрезок времени. Если вы поставили перед собой задачу добиться увеличения объема продаж на 10%, то это имеет смысл, скорее, в период сезона повышенного покупательского спроса, а не во время его спада.

Например, если пик покупательской активности в магазине приходится на декабрь, то следует потратить больше денег на рекламу в конце ноября и начале декабря. Думается, что лучше это сделать в конце ноября, поскольку начинать рекламную кампанию в интересах продвижения товаров и услуг (в отличие от просто рекламной деятельности) следует до начала горючего периода.

Другая вещь, заслуживающая внимания при разработке плана рекламной деятельности, заключается в том, что вы должны быть в состоянии оплатить ежемесячные расходы на рекламу независимо от объема продаж.

При планировании рекламной кампании многие владельцы магазинов разбивают год на пять периодов. Возможно, уникальность вашей модели деловой активности позволит вам воспользоваться более простой системой периодизации, чем в приведенном примере, или вообще не придавать такого значения рождественскому сезону.

Необходимо тщательно спланировать работу по продвижению товаров и услуг так, чтобы избежать в ней «черных дыр» полной бездеятельности. Это можно сделать, применяя различные комбинации ежемесячных и еженедельных рекламных акций.

Эффективность еженедельных рекламных акций связана с тем, что они создают у покупателей состояние ажиотажного спроса на соответствующие товары. Любой повод для вручения подарков друг другу открывает широкие возможности для того, чтобы увязать тему еженедельной рекламной акции с покупательским спросом на подарки, например по случаю Дня святого Валентина в феврале или Дня отца в июне*.

Ежемесячные рекламные акции включены в деятельность по упрочению позиций магазина в целом на периоды времени, имеющие особое значение для торговли (например, Рождество или начало учебного года). Такие события имеют огромное значение для рекламирования магазина как лучшего места для покупок. Для этого привлекаются все возможности, включая оформление витрин, вывески, праздничную упаковку и именные нагрудные знаки у торгового персонала.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Разработка плана рекламной деятельности поможет взглянуть на рекламу так же, как на все другие расходы, — в качестве процентов от объема продаж. Вот почему за план берутся, рассчитывая, что его реализация должна отразиться на показателях торгового плана и объеме продаж, а затем уже разбивают по месяцам. Следом идет работа над каждой сметной строкой с рассмотрением всех возможных альтернатив: что-то резервируется для рекламы в газетах в период январского «мертвого сезона», что-то — для раздачи флаеров по случаю открытия весеннего торгового сезона и т.д.

* Похоже, что День св. Валентина уже не нуждается в комментариях, а по поводу Дня отца кое-что нужно сказать. День отца отмечается в США и Канаде в третье воскресенье июня (некоторые источники утверждают, что начиная с 1909 года). В этот день чествуются мужская часть населения, продолжившая свой род. — *Прим. пер.*

Пример 4

ПЛАН РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ВТОРОГО ГОДА РАБОТЫ МАГАЗИНА

(включая расходы на маркетинг взаимоотношений), значения процентных показателей приводятся с точностью до 0,1%

	Сезон распродаж		Весна			Лето			Осень		Рождество		Всего
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
Объем продаж за прошлый год													
Объем продаж по плану	20 000	16 000	32 000	30 000	34 000	32 000	24 000	24 000	32 000	36 000	40 000	80 000	400 000
Каталоги													
Купоны													
Адресная рассылка	100	200	300	400	300	200	100	200	400	400	400	200	3200
Витрина	100	200	200	200	200	200	100	200	200	200	300	100	2200
Раздача флаеров в магазине			500						500		500		1500
Местное кабельное телевидение													
Местное (эфирное) телевидение													
Журналы													
Газеты	300	200	600	500	600	500	400	400	600	400	700	1000	6200
Наружная реклама													
Радио											400	500	900
Вывески	150		150		150		150		150		150		900
Устная реклама													
«Желтые страницы»	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Всего	675	625	1775	1125	1275	925	775	825	1875	1025	2475	1825	15 200
Проценты от плана продаж	3,4	3,9	5,5	3,8	3,8	2,9	3,2	3,4	5,9	2,8	6,2	2,3	3,8

У нас нет жестко закрепленного правила, которым вы могли бы воспользоваться для определения размеров бюджета на рекламу. Тем не менее примите к сведению, что абсолютный максимум для частного предприятия розничной торговли составляет 5%, а абсолютный минимум — 2% от объема продаж.



Полагаем, что пришло время сделать паузу и еще раз взглянуть на все, о чем говорилось в этой главе, посвященной основам розничной торговли. Пока еще ее содержание сохранило для вас свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части своей деятельности в роли хозяина предприятия розничной торговли.

Затем нужно определить, за решение каких трех основных проблем розничной торговли можно немедленно взяться, по каким трем вопросам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает вашей готовности к решению основных проблем розничной торговли.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех основных проблем розничной торговли вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам вам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания основ розничной торговли?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время по основным вопросам розничной торговли, необходимым в вашей работе?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1

Глава II

МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Классификация и распределение товаров по отделам

Индивидуальный учет покупок клиентов

Выясняем у клиентов, что они собираются покупать у нас

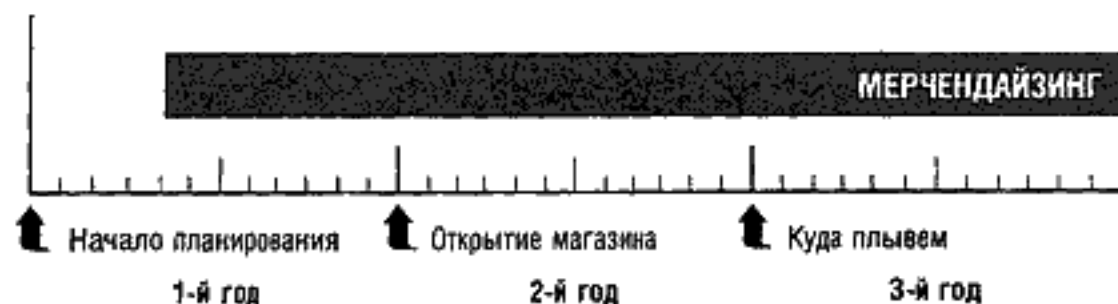
Применение специального метода бухгалтерского учета в розничной торговле

Контроль состояния дел в магазине с помощью ежемесячного финансового отчета о прибылях

Контроль состояния дел в магазине по четырем ключевым показателям

Применение тактики снижения цен

Укрепление доверия покупателей с помощью сезонного снижения цен



КЛАССИФИКАЦИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРОВ ПО ОТДЕЛАМ

Классификация и распределение товаров по отделам — важнейшее из того, что нужно сделать для обеспечения успеха в розничном бизнесе. Действительно, будет практически невозможно прибыльно заниматься розничной торговлей, если с самого начала не сумеет правильно решить вопросы структурной организации и классификационной дисциплины в магазине.

В каждом отделе следует сосредоточить такой набор товаров, который мог бы обеспечить работу этого подразделения как самостоятельного специализированного магазина. Например, универсам вполне мог бы перевести отдел бытовых товаров в торговый ряд или в аптекарский магазин, а отдел косметики — в другое, меньшее помещение. Теоретически, оба таких магазина могли бы успешно торговать самостоятельно.

Если бы вам пришлось начинать свое дело 50 лет тому назад, такая организация не понадобилась бы. Пользуясь последними техническими достижениями того времени, вы смогли бы подсчитать суточную выручку с помощью счетной машины и спрятать ее в ящик. К концу дня вы, наверное, узнали бы, что выручка составляет около \$500. Правда, вряд ли лента счетной машины подсказала бы вам, какие именно товары были проданы на эту сумму.

Если бы вы начинали свое дело 30 лет назад, прогресс в производстве кассовых аппаратов мог бы воодушевить вас на несколько иную организацию дела. Для учета объема продаж по отделам вы воспользовались бы ручным или электрическим кассовым аппаратом. В конце дня, основываясь на показаниях ленты аппарата, вы смогли бы узнать, что дневная выручка составила в целом \$900, из которых \$300 пришлось на первый отдел, \$400 — на второй и \$200 — на третий.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Размышляя о выборе предметов, которыми вы хотели бы торговать в своем магазине, не забывайте о том, сколько отделов будет находиться под вашим управлением. Каждый из них можно оценить как десятую часть предприятия. Таким образом, максимальное число отделов в магазине может быть равно десяти. В некоторых преуспевающих магазинах есть только один отдел, в то время как в большинстве других — три или четыре.

Мы часто напоминаем продавцам: «Покупатели голосуют своими кошельками», — подразумевая под этим, что самые ценные результаты, какие только можно получить при исследовании рынка, приносит наблюдение за поведением клиентов. Можете проводить любого рода исследования и опросы покупателей на предмет того, что они хотели бы приобрести в вашем магазине, но полученные ответы будут носить чисто теоретический характер. Единственный ответ, на который можно положиться, — это деньги, которые покупатели выкладывают у кассы, рассчитываясь за покупки.

Если не будете вести подсчет «голосов» покупателей по их покупкам, то недолго задержитесь в розничной торговле. Нельзя позволять себе игнорировать важнейшую информацию, которую можно получить, изо дня в день наблюдая за поведением посетителей магазина.

Хотя можно многое узнать о покупателях и их предпочтениях на основе учета данных о продажах по отделам, еще больше можно узнать, организовав учет продаж с большей степенью детализации. Хорошая новость заключается в том, что сегодня в полной мере можно использовать возможности информационных технологий для учета продаж по категориям или по иным классификационным признакам внутри отделов. (Категоризация и классификация — это одно и то же. Оба термина обозначают объединение или распределение товаров, представляющихся покупателям взаимозаменяемыми, по группам.)

Покупатели дадут оценку принятой у вас системе классификации тем, как они будут делать покупки. Если вы торгуете скобяными товарами и распродали все молотки, то клиент не купит у вас банку краски вместо фунта гвоздей. Молотки и краска принадлежат к разным категориям товаров. Если вы торгуете женской одеждой, а у вас не осталось в продаже платьев, то посетители не станут покупать вместо них купальные костюмы, чтобы так отправиться на работу. Верхняя одежда и купальные костюмы относятся к разным категориям товаров.

Когда покупатели заходят в магазин в поисках определенной вещи, их запросы часто могут удовлетворить различные образцы товаров одной категории, но никак не товары, принадлежащие к другой категории продукции. На рисунке, представленном ниже, показано, каким образом происходит распределение товаров по категориям.

Тем же практическим методом, который применяется при классификации товаров, пользуются и при определении состава отделов в магазине: на каждый из них должно приходиться около 10% общего оборота. Таким образом, максимальное число отделов в магазине может быть равно 10.

На самом деле решение о составе отделов является компромиссом между вашими потребностями в подробной информации и индивидуальными способностями к ее систематизации и извлечению полезных сведений.

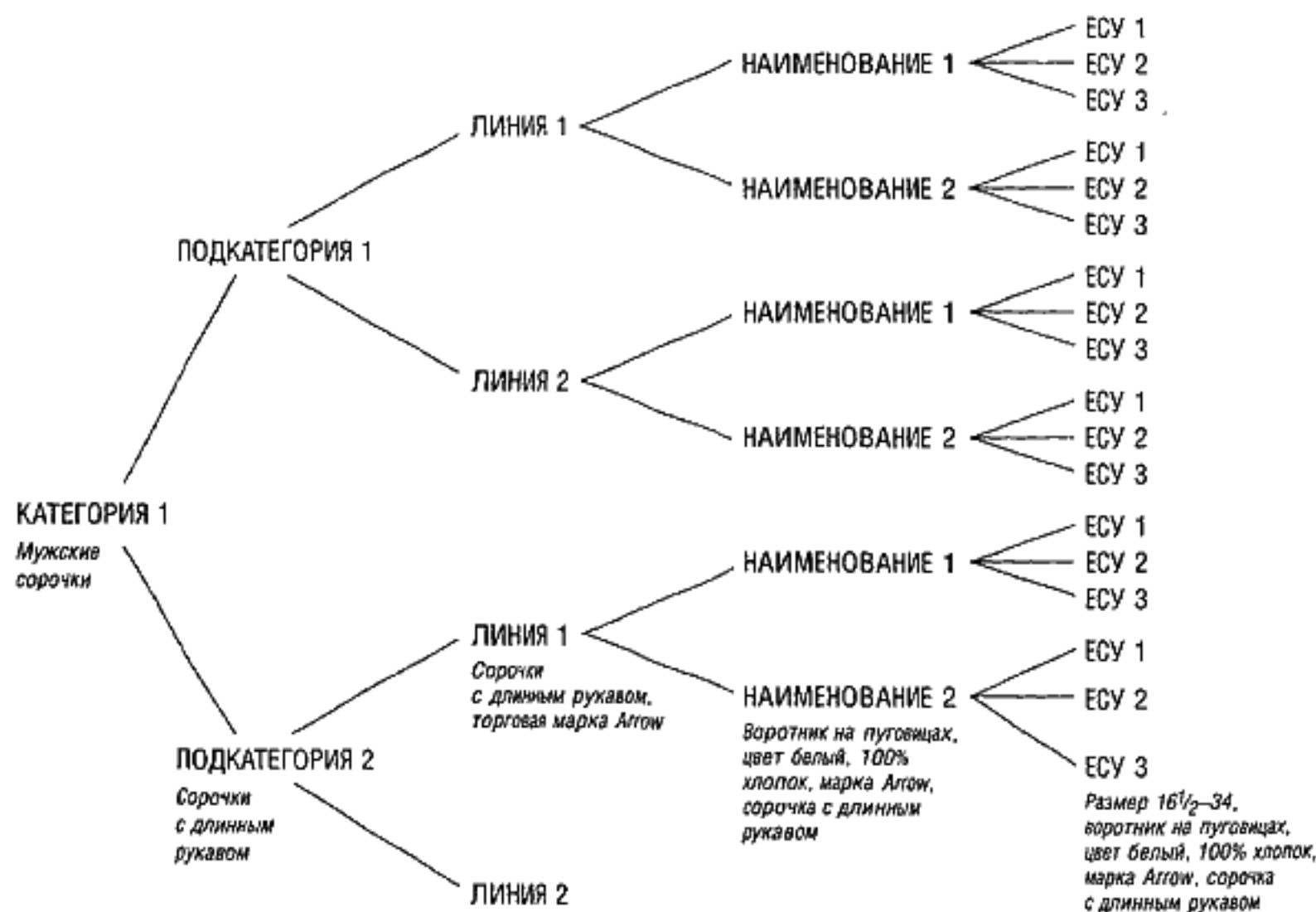
Теперь можно прийти к выводу, что количество категорий товаров в разных отделах должно отличаться. Главное — позволить покупателям быть гидом в этом вопросе. Если категорий товаров слишком много, их

**ВЫЯСНЯЕМ
У КЛИЕНТОВ, ЧТО
ОНИ СОБИРАЮТСЯ
ПОКУПАТЬ У НАС**

Определение подкатегории — более низкий уровень классификации. Например, если вы занимаетесь розничной торговлей мужской одеждой и преуспели в категории мужских сорочек, у вас может появиться желание применить для классификации своих товаров две подкатегории: одну из них назовем «сорочки с длинным рукавом», вторую — «сорочки с коротким рукавом».

Внутри каждой подкатегории можно выделить более низкие уровни: линии товаров, наименования товаров, единицы складского учета (ЕСУ). Последний уровень классификации является самым низким и наиболее информативным, с помощью него можно дать целостное определение товара. Например:

- отдел: мужская одежда;
- категория: мужские сорочки;
- подкатегория: сорочки с длинным рукавом;
- линия: сорочки с длинным рукавом, торговая марка Arrow;
- наименование: воротник на пуговицах, цвет белый, 100% хлопок, марка Arrow, сорочка с длинным рукавом;
- ЕСУ: размер 16½–34, воротник на пуговицах, цвет белый, 100% хлопок, марка Arrow, сорочка с длинным рукавом.



удельный вес в объеме продаж неизбежно будет слишком незначительным для бизнеса в целом. В такой форме покупатели дадут понять, что ваш магазин — не то место, где им хотелось бы покупать товары данной категории.

Чтобы преуспеть в розничной торговле, следует осознать, что вы не в состоянии всех обеспечить всем необходимым. «Извините, но мы не торгуем данным наименованием товаров!» — одна из самых трудных фраз, которую продавцы могут сказать покупателям. Но определенным клиентам они просто *обязаны* сказать именно это. Например, если вы собираетесь открыть обувной магазин, то можете прийти к выводу, что не будете торговать обувью детской, спортивной или же обувью больших размеров.

Это будет легче понять после того, как магазин откроется и проработает месяцев шесть. Тогда вы уже будете в состоянии увязать имеющийся ассортимент с покупательскими запросами, обнаружившимися в течение первого торгового сезона. Обеспечение покупателей теми товарами, которые им хотелось бы приобрести, является одним из важнейших условий, необходимых для того, чтобы ваш магазин стал для клиентов основным источником удовлетворения потребности в этих товарах.

Большим преимуществом при организации торговли со специализацией в определенной категории товаров является то, что таким образом можно многое узнать о клиентах: какие группы товаров они предпочитают прочим и сколько денег тратят на приобретение товаров каждой категории.

Например, если вы торгуете мужской одеждой, а именно сорочками, то сможете узнать, что 80% «голосов» ваших покупателей отдано моделям стоимостью \$50–60. Вы также узнаете, что 90% «голосов» (из названных 80%) получила категория сорочек с длинным рукавом, а 50% к тому же адресованы торговой марке Arrow.

Если эти рассуждения вызывают у вас смущение, обратимся к математике.

80% «голосов» отданы мужской одежде стоимостью \$50–60	$0,8 \times 1 = 0,8$
90% из этих 80% получили сорочки с длинным рукавом (72%)	$0,9 \times 0,8 = 0,72$
50% из этих 72% адресованы торговой марке Arrow (36%)	$0,5 \times 0,72 = 0,36$

Значит, на что нужно потратить 36% денег, закупая сорочки для торговли в следующем сезоне? Выбор сорочек с длинным рукавом фирмы Arrow будет очень подходящим для начала.

Если бы вы располагали большей информацией, то могли бы продолжить такой анализ на уровне размеров, стиля, цвета и типа материи. А не зная этого, легко могли бы потратить 50% ваших денег на закупку моделей стоимостью \$70 и затем отметить следующий сезон огромной распродажей, поскольку они не пользовались бы спросом. Но еще хуже будет, если вы вложите 50% суммы на закупку моделей стоимостью \$40

и столкнетесь с тем, что, хотя по количеству проданных вещей новый сезон не уступает предыдущему, он совершенно не сопоставим с ним по размерам прибыли.

Пользуясь компьютером, вы будете в состоянии получить информацию о продаже на уровне складского учета — самом низком уровне детализации, на котором ведется описание и учет товаров в магазине. На практике такого рода сведения, вероятно, покажутся трудными для усвоения. Каждый месяц будут продаваться тысячи наименований товаров, и вы будете просто не в состоянии все это охватить в своем сознании при таком уровне детализации. Даже уровень наименования, линии или подкатегории товаров может оказаться избыточным, поэтому мы полагаем, что отдельные категории товаров вы едва будете способны охватить взглядом. Но мы уверены, что вы сможете полностью справиться с вопросами мерчендайзинга на уровне классификационных категорий. И мы покажем, как это делается, далее в данной главе.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Если вы овладеете всеми технологическими возможностями в своем бизнесе, это позволит подняться на уровень управления и контроля информации, недоступный для большинства владельцев предприятий розничной торговли. Ежедневно в конце рабочего дня вы сможете взглянуть на то, как идет торговля по отделам и насколько вы приблизились к осуществлению поставленных целей. Если эти задачи решены, то все в порядке и можно идти домой отдыхать.

Если же вы не достигли поставленных целей, то сможете спуститься на соответствующий классификационный уровень и установить причину. Пожалуй, удастся установить, что в определенном отделе показатели продаж по одной или двум категориям товаров неплохие, зато в третьей категории они опустились ниже предусмотренного уровня. Узнав это, можно отправляться домой с ясным пониманием, на что нужно будет взглянуть первым делом, когда завтра утром вы придете на работу.

ПРИМЕНЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО МЕТОДА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Поскольку розничная торговля существенно отличается от других видов коммерческой деятельности, Внутренняя налоговая служба США и Налоговое управление Канады позволяют владельцам предприятий розничной торговли пользоваться особым способом бухгалтерского учета. Этот способ известен также как метод двойной записи, в котором за основу принимается положение, что для ясного понимания состояния дел в своем бизнесе хозяин магазина должен пользоваться гроссбухом с двумя столбцами.

В левом столбце ведется текущий учет стоимости имеющихся товаров — стоимости с доставкой, то есть закупочной стоимости товаров, включая транспортные расходы. А в правом столбце — учет розничных цен, то есть стоимости с учетом всех надбавок по всем наименованиям товаров, имеющимся в магазине.

Будет большим преимуществом, если вы отыщете бухгалтера, знакомого с данным способом учета или собирающегося изучить его. Многие бухгалтеры его не знают и будут пытаться организовать бухгалтерский учет, применяя один из традиционных методов калькуляции.

Однако способ двойного учета обладает рядом значительных преимуществ по сравнению с остальными. Он более экономичен, более эффективен для организации контроля и позволяет ускорить подготовку финансовых отчетов.

При использовании в работе метода бухгалтерского учета для розничной торговли ежемесячный финансовый отчет о прибылях является одним из важнейших рабочих документов. Отсюда можно узнать, какую прибыль вы смогли получить за прошлый месяц, и объективно оценить «состояние здоровья» предприятия. Такой отчет готовится по различным категориям товаров.

В образце отчета, приведенном в примере 5, первоначальная стоимость ассортимента товаров данной категории составляет \$25 000 (см. 1-ю сметную строку), что соответствует их продажной цене \$62 000.

Основная формула розничной торговли сводится к вычислению продажной цены товара как суммы закупочной стоимости и надбавки.

Продажная цена = Закупочная стоимость + Надбавка

Продажная цена = \$25 000 + \$37 000 = \$62 000

Согласно методике бухгалтерского учета, принятой в розничной торговле, продажная цена товара всегда считается равной 100%. Таким образом, закупочная стоимость (та, что вы платите при покупке товара) и надбавка (увеличение стоимости товара для покрытия издержек и получения определенного дохода) могут быть выражены в процентах от общей продажной цены товара.

Продажная цена = 40,3% + 59,7% = 100%

Ни закупочная цена, ни надбавка не могут превышать 100%. Например, если вы приобрели какой-то товар за \$0,48, а продали за \$1,0, то валовая прибыль или маржа составят \$0,52, а надбавка — 52%. Представление о марже — очень важный исходный пункт, позволяющий сравнить состояние ваших дел с любым предприятием, пользующимся аналогичным способом бухгалтерского учета. Поскольку маржа выражается в процентах относительно продажной цены, смысл ее всегда одинаков.

Вторая строка ежемесячного финансового отчета о прибылях относится к товарам данной категории, полученным в течение этого месяца. В примере указывается на получение товаров общей стоимостью \$12 000, а также на то, что они были выставлены на продажу по общей цене \$24 000, то есть вдвое выше закупочной. (На жаргоне розничной торговли такой случай именуется «краеугольным» методом ценообразования.) Это означает, что продажная цена в два раза выше закупочной.)

В третьей строке приводятся значения надбавок. В течение месяца по некоторым наименованиям товаров, имеющимся в магазине, могут быть объявлены наценки. Это означает, что, принимая во внимание общий

КОНТРОЛЬ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В МАГАЗИНЕ С ПОМОЩЬЮ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ФИНАНСОВОГО ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ

высокий уровень цен или отсутствие конкуренции, их продажная цена будет увеличена.

Когда вы увеличиваете цену на товар определенного наименования, то снимаете с него старую этикетку и вешаете новую, с более высокой ценой. Поразмышляйте над этим: закупочная стоимость товара не изменилась, вы платите за него поставщику столько же, сколько и раньше. Вы просто увеличили продажную цену.

Возможность обращения с надбавкой является важнейшим достоинством метода бухгалтерского учета, принятого в розничной торговле, по сравнению с затратным методом. Хотя можно повышать и понижать цены, используя оба способа, но пользуясь затратным методом, нельзя законным образом установить наценку на имеющиеся товары.



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

В четвертой строке показан результат сложения трех вышеназванных показателей — значение показателя «товары, взятые на учет». В примере 5 оно равно \$37 000 по закупочной стоимости и \$87 000 по продажной цене. Теоретически, когда вы меняете цены на этикетках всех товаров данной категории, то получаете именно такое значение.

В пятой строке представлена надбавка. Этот показатель имеет теоретическое значение и является оценкой потенциальной прибыли, которую можно получить от реализации всех наименований товаров данной категории по текущим розничным ценам. На практике этого никогда не происходит.

Для расчета надбавки к товарам следует вычесть из продажной цены товаров их закупочную стоимость (что соответствует размеру прибыли) и разделить полученное на величину продажной цены. В приведенном примере из \$87 000 вычитается \$37 000, а полученная разность делится на \$87 000, в результате чего получается 57,5%. Такие показатели характерны для розничных торговцев модной одеждой, но чрезвычайно высоки для тех, кто торгует промышленными товарами.

$$\begin{aligned}\text{Надбавка к товарам} &= \frac{(\text{Продажная цена} - \text{Закупочная стоимость})}{\text{Продажная цена}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажная цена}} \\ \text{Надбавка к товарам} &= \frac{(\$87\,000 - \$37\,000)}{\$87\,000} = \frac{\$50\,000}{\$87\,000} = 57,5\%\end{aligned}$$



ПОСЧИТАЕМ

Шестая строка иллюстрирует следующий этап расчетов — вычисление прибыли (маржи). В начале приводится величина валовой выручки от продаж, из которой вычитается сумма товаров, возвращенных покупателями, для получения величины чистой суммы продаж. В примере 5 она будет равна \$21 000 валовой выручки от продаж за вычетом стоимости возвращенных товаров, что даст значение чистой суммы продаж, равное \$20 000. В чистой сумме продаж отражается максимально возможная стоимость проданных товаров данной категории.

Некоторые владельцы магазинов объединяют четыре следующие позиции (строки 7–10) в одну строку, но мы рекомендуем вести их учет по отдельности. Поступая таким образом, вы сможете более эффективно контролировать состояние дел в данной товарной категории, и это позволит вам принимать более обоснованные решения.

Пункт «скидки» (седьмая строка) иногда включает такие определения, как «царапины и повреждения» или «оторванные пуговицы». Суть заключается в следующем. Покупатель подходит к кассиру и заявляет: «Я бы хотел купить этот свитер, но у него нет пуговицы». Для того чтобы не потерять покупателя, тот отвечает что-то вроде: «Очень жаль. Может быть, скидка в \$5 компенсирует ваши труды по замене этой пуговицы?»

Необходимо вести отдельный учет уценок, поскольку это поможет проследить все записи и установить причины возникших проблем. Например, вы сможете больше узнать о качестве товаров определенного наименования или о степени пригодности тары, используемой конкретным поставщиком, а также о том, как идет торговля сопутствующими товарами.

Отказ покупателей от приобретения некоторых товаров у вас в магазине наглядно свидетельствует о том, что «ваш малютка не хорош». Нет никаких оснований держать товар в магазине более одного года, даже если это вино или произведение искусства. Помимо всего прочего, наличие залежавшихся товаров может сослужить плохую службу вашему бизнесу, поскольку даст покупателям представление (возможно, ложное) о вашей неспособности закупать нужные им товары.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Хорошие хозяева предприятий розничной торговли постоянно обновляют ассортимент и ведут учет, сколько времени находится в магазине каждое наименование товара. Мы полагаем, что товары, чей срок хранения не превышает трех месяцев, следует отнести к категории ходовых. Если же он составляет от четырех до шести месяцев, такие товары можно назвать передержанными, а если более шести месяцев — то и вовсе залежавшимися.

Приложив все усилия к тому, чтобы не держать товары в магазине дольше одного года, вы сумеете сохранить прибыль, достойную вашей компании. Этого можно добиться, исключив вероятность замораживания средств, вложенных в обесценившееся имущество, то есть в залежавшиеся товары.

Стимулировать продажу определенных товаров в магазине можно путем снижения цен или с помощью скидок. При этом для стимулирования потребительского спроса следует пользоваться двумя типами скидок: регулярными и специальными. Регулярное снижение цен (восьмая строка отчета) относится к категории постоянных расходов по номенклатуре имеющихся товаров. А уценка для стимулирования покупательского спроса (девятая строка отчета) проводится только во время распродаж и действует лишь в определенный период времени. Позднее мы более подробно обсудим в этой главе вопрос об уценке.

Поощрительные скидки для сотрудников (десятая строка) — это уценка товаров, которую можно предложить тем, кто работает в ма-

магазине. Применение подобных льгот позволит продавцам непосредственно ознакомиться с товарами и получить об их свойствах важную информацию, которой они затем смогут воспользоваться в процессе работы.

Внутренняя налоговая служба США и Налоговое управление Канады разрешают резервирование 1% чистой прибыли на «усадку и усушку» (одиннадцатая строка). Эту величину можно определить как разницу между стоимостью товаров, хранящихся в магазине согласно книге учета, и их фактическим наличием. «Усадка и усушка» происходят, когда кто-то из покупателей незаметно стянет что-нибудь с прилавка или когда вы сами допустите ошибку при ведении записей или в расчетах.

Под эту статью можно зарезервировать и более 1%, если существуют «исторические основания» для подобной оценки размеров «усадки и усушки» в вашем магазине.

В ежемесячном финансовом отчете о прибылях расчеты общих размеров уценки по данной категории товаров производятся в двенадцатой строке. Там указывается общая продажная цена товаров, имеющихся в наличии в магазине. В приведенном примере эта величина за данный месяц составит \$24 700.

В тринадцатой строке начинается расчет стоимости проданных товаров. Она будет равна чистой сумме продаж за вычетом надбавки по данной категории товаров. В приведенном примере эта величина составит: $100\% - 57,5\% = 42,5\%$.

Процентное выражение закупочной стоимости (относительно продажной)	=	Продажная цена	-	Надбавка к товарам
Процентное выражение закупочной стоимости (относительно продажной)	=	100%	-	57,5%
	=	42,5%		

Общая стоимость проданных товаров рассчитывается как произведение общего снижения цен за отчетный период по данной категории товаров и процентного выражения закупочной цены относительно продажной. В приведенном примере стоимость проданных товаров рассчитывается как произведение \$24 700 на 42,5%, что составит \$10 497,5.

Стоимость проданных товаров	=	Общее снижение цен	×	Процентное выражение закупочной цены
Стоимость проданных товаров	=	\$24 700	×	42,5%
	=	\$10 497,5		

Для расчета месячной учтенной прибыли вычтите из суммарного объема продаж стоимость проданных товаров. В нашем примере это будет разность \$20 000 и \$10 4797,5, что в результате составит \$9502,5.

Месячная учетная прибыль = Суммарный — Стоимость
 объем продаж проданных товаров

$$\begin{aligned}\text{Месячная учетная прибыль} &= \$20\,000 - \$10\,497,5 \\ &= \$9502,5\end{aligned}$$

Для расчета величины месячной прибыли в процентах разделим ее значение на суммарный объем продаж. В данном примере это будет частное от деления \$9502,5 на \$20 000, что составит 47,5%.

$$\text{Месячная прибыль в процентах} = \frac{\text{Месячная прибыль}}{\text{Суммарный объем продаж}}$$

$$\text{Месячная прибыль в процентах} = \frac{\$9502,5}{\$20\,000} = 47,5\%$$

В рассмотренном примере финансового отчета о прибылях первоначальная надбавка в 57,5% вылилась в 47,5% прибыли, поскольку на ней отразились различные формы уценки товаров, включая поощрительные скидки для сотрудников. Если уровень безубыточности для вашего предприятия равен 35%, то чистая прибыль составит 12,5% и, следовательно, вы можете считать себя весьма преуспевающим предпринимателем. Как вы помните из главы 1, уровень самоокупаемости в процентном исчислении от суммарного объема продаж должен гарантировать покрытие всех торговых издержек без учета закупочной стоимости товаров. В течение первого года деятельности придется пользоваться приблизительной оценкой этой величины, но затем бухгалтеру не составит труда рассчитать ее точное значение.

На последнем этапе предстоит провести инвентаризацию остатков товаров (четырнадцатая строка отчета). В приведенном примере из закупочной стоимости \$37 000 вычитается стоимость проданных за данный период товаров — \$10 497,5. Это позволит оценить стоимость имеющегося у вас остатка товаров на конец отчетного периода — \$26 502,5.

Общая закупочная стоимость
имеющихся в наличии товаров = Первоначальная
закупочная стоимость
товаров, имевшихся
в магазине — Стоимость товаров,
проданных в течение
отчетного периода

$$\begin{aligned}\text{Общая закупочная стоимость} &= \$37\,000 - \$10\,497,5 \\ \text{имеющихся в наличии товаров} &= \$26\,502,5\end{aligned}$$

Можете также взять продажную цену имевшихся на начало месяца товаров — \$87 000 — и вычесть из нее продажную цену товаров, реализованных в течение отчетного периода, то есть \$24 700. В результате чего получится продажная цена имеющихся товаров по состоянию на конец месяца — \$62 300.

Общая продажная цена реализованных за отчетный период товаров	=	Первоначальная продажная цена товаров	-	Закупочная стоимость реализованных в течение месяца товаров
Общая продажная цена реализованных за отчетный период товаров	=	\$87 000	-	\$24 700
	=	\$62 300		

В заключение можно снова рассчитать общую надбавку по данной категории товаров, пользуясь известной формулой (пятнадцатая строка). Вы, вероятно, помните, что разность общей продажной цены и закупочной стоимости дает величину прибыли. Разделив прибыль на продажную цену, вы получите значение общей надбавки. В приведенном примере это будет частное от деления разности \$62 300 и \$26 502 на \$62 300, что в итоге составит 57,5%.

Общая надбавка	=	$\frac{\text{Продажная цена} - \text{Закупочная стоимость}}{\text{Продажная цена}}$	=	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажная цена}}$
Общая надбавка	=	$\frac{\$62\,300 - \$26\,502}{\$62\,300}$	=	$\frac{\$35\,798}{\$62\,300} = 57,5\%$

Проведенная инвентаризация должна привести к получению той же самой величины общей торговой наценки по выбранной категории товаров, с которой начинались расчеты. Если не получилось, значит, вы сделали что-то не так. Это происходит потому, что методология бухгалтерского учета, принятая в розничной торговле, предусматривает учет расходов на тот месяц, когда они имели место.

Разница между величиной надбавки и уровнем безубыточности подскажет, какой свободой действий вы располагаете для укрепления покупательского спроса на имеющиеся у вас товары с помощью снижения цен. Если величина надбавки в магазине составляет 57,5%, а уровень безубыточности — 35%, вы располагаете определенной свободой действий и можете избавиться от залежавшихся товаров. Но если при торговой наценке 57,5% уровень безубыточности составляет 55,8%, то такой возможности у вас нет. Проблема заключается в том, что если отказаться от практики снижения цен и от возможности избавиться от продукции, не пользующейся спросом, то товары в вашем магазине начнут застаиваться и «покрываться плесенью», еще больше теряя при этом свою первоначальную стоимость.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

К тому времени как вы приступите к организации контроля эффективности работы магазина (обычно это происходит на второй год работы), вы уже осознаете крайнюю важность четырех ключевых показателей, к которым относятся розничный товарооборот, отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж, общий размер прибыли на капитал, вложенный в закупку товаров, и эффективность использования торговой площади (на единицу площади).

Товарооборот

Показатель товарооборота — то, что должно контролироваться еженедельно. Чем выше товарооборот, тем устойчивее предприятие. При высоком товарообороте требуется меньше капиталовложений в приобретение новых товаров в течение любого отрезка времени и, следовательно, меньше риск возникновения ситуации, когда закупленные товары не будут пользоваться покупательским спросом. Это позволит также добиться большего объема продаж при сохранении прежних размеров торговой площади, иметь в магазине больше свежих товаров, располагать чем-то новым и особенным для привлечения клиентов.

Размышляя над планом организации работы магазина, нужно принять решение относительно выбора одной из двух основных товарных стратегий:

- 1) будете ли вы добиваться больших прибылей при высоких ценах и низком товарообороте или
- 2) будете добиваться небольших прибылей при низких ценах и высоком товарообороте.

Эти стратегии сильно отличаются друг от друга. Ассортимент товаров с низким товарооборотом должен обеспечить высокую прибыль и высокие цены. Они должны обеспечить высокую «арендную плату» за свое длительное пребывание на полках магазина. По сравнению с ними, товары с высоким показателем товарооборота не нуждаются в подобной «арендной плате», поскольку на их месте вскоре должны появиться новые, подобные им товары.

Допускается некоторое смешение этих двух стратегий при сохраняющемся доминировании одной из них. Например, вы можете прийти к решению построить свой бизнес, специализируясь на торговле товарами с низкими ценами, с расчетом на небольшую прибыль и высокий товарооборот. Но в то же время (в качестве дополнительной услуги для покупателей) вы можете включить в ассортимент несколько наименований товаров с высокой стоимостью, приносящих большую прибыль при низком товарообороте.

Если вы торгуете игрушками, то можете решить специализироваться на продаже кукол Барби, но в то же время выставить на прилавки несколько кукольных домиков, чтобы покупатели смогли приобрести полный комплект игрушек. Конечно, больше придется рассчитывать на количество проданных кукол, чем домиков, поскольку куклы относятся к категории товаров, приносящих небольшую прибыль при низких ценах и высоком товарообороте, что в полной мере отвечает вашей основной товарной стратегии. Кукольные домики как категорию допол-

нительного ассортимента отличает возможность получения большой прибыли при высокой цене и низком товарообороте.

Смысл в том, чтобы иметь в наличии изделия, ассоциирующиеся с низким товарооборотом, лишь как дополнительную форму услуг для покупателей и уметь обеспечить при реализации такой уровень цен и прибыли, которые смогут компенсировать расходы на оказание подобных услуг.

Выбранная вами товарная стратегия имеет огромное влияние на уровень обслуживания покупателей. В скором времени вы задумаетесь над тем, как можно обеспечить высокий уровень товарооборота, большую часть времени не имея в наличии нужных товаров. Но подумайте об этом с точки зрения покупателей: если они не смогут найти в вашем магазине нужную вещь, то, скорее всего, отправятся за покупками еще куда-нибудь.

Плата за удовольствие постоянно иметь в наличии товары всех наименований превосходит возможности любого владельца магазина. И стоит задуматься над тем, как часто придется объяснять покупателю, что пока еще у вас чего-либо нет, но скоро на прилавках появятся новые товары. Проблема заключается в том, чтобы найти компромисс между состоянием ассортимента и уровнем обслуживания покупателей.

$$\text{Товарооборот} = \frac{\text{Суммарный объем продаж}}{\text{Усредненная стоимость товаров}}$$

$$\text{Товарооборот} = \frac{\$350\,000}{\$75\,000} = 4,67$$

Контрольные показатели:

хороший товарооборот = 3

высокий товарооборот = 4

отличный товарооборот = 6

А какой показатель товарооборота у вас?

$$\text{Товарооборот} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}}$$



ПОСЧИТАЕМ

Понятие отношения стоимости складских запасов к месячному объему продаж чем-то напоминает определение показателя товарооборота. Это вторая численная характеристика, позволяющая оценить, насколько ассортимент имеющихся товаров отвечает условиям торговли в вашем магазине. Например, если вы хотите менять свой ассортимент раз в год, то показатель отношения стоимости складских запасов к месячному объему продаж будет равен 1 : 1. Каждый месяц на складе должно находиться столько товаров, сколько вы намереваетесь продать в течение этого периода времени.

Для сравнения: если вы хотите, чтобы ассортимент товаров в магазине менялся три раза в год, то показатель отношения стоимости складских запасов к месячному объему продаж составит 4 : 1. Каждый месяц на складе должно находиться количество товаров, в четыре раза превышающее запланированный ежемесячный объем реализации. Для большинства владельцев предприятий розничной торговли замена ассортимента три раза в год является достаточной для успешного бизнеса.

Отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж

После открытия магазина и ознакомления с первыми данными по отношению стоимости складских запасов к месячному объему продаж вас должны насторожить высокие значения этого показателя в диапазоне соотношений 6 : 1 — 8 : 1. Предельно высокие значения свидетельствуют о том, что вы располагаете ассортиментом, не отвечающим имеющимся условиям реализации. Вам никогда не удастся вести прибыльную торговлю при наличии 6–8-месячных запасов товаров на складе.



ПОСЧИТАЕМ

$$\text{Отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж} = \frac{\text{Продажная цена товаров, имеющихся на складе (по состоянию на начало месяца)}}{\text{Объем продаж за месяц}}$$

$$\text{Отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж} = \frac{\$800}{\$400} = \frac{4}{1}$$

Контрольные показатели:

хорошее отношение = 4 : 1

высокое отношение = 3 : 1

отличное отношение = 2 : 1

А какой показатель отношения стоимости складских запасов к месячному объему продаж у вас?

$$\text{Отношение стоимости складских запасов к месячному объему продаж} = \frac{\$}{\$} = \frac{\quad}{\quad}$$

На протяжении года этот показатель будет меняться, но в течение месяцев наиболее активной торговли он всегда будет минимальным.

**Общий размер
прибыли на капитал,
вложенный
в закупку товаров**

В дополнение ко всему, занимаясь розничной торговлей, вы должны представить себя инвестором. Ведь, начиная свое дело и располагая определенной суммой денежных средств, вы вкладываете их в приобретение товаров, которые при продаже должны принести прибыль.

Вместо подобных вложений капитала вы могли бы приобрести облигации, паевые фонды или открыть накопительный счет. Поступая подобным образом, вы не сомневаетесь в возможностях контроля над доходами по этим инвестициям. Использование показателя общего размера прибыли на капитал, вложенный в закупку товаров (gross margin return on inventory investment — GMROI), позволяет добиться такого же эффекта при инвестировании в розничную торговлю. Этот показатель покажет, какую прибыль принесет каждый доллар, потраченный на приобретение товаров.

GMROI является единственным финансовым показателем, оперирующим с денежными суммами в абсолютном выражении, а не в процентах. Он никогда не выражается в процентах. Значение GMROI дает ответ на вопрос о том, какой доход принесет каждый доллар, инвестированный в закупку новых товаров.

Мы полагаем, что если значение GMROI в вашем бизнесе менее \$3, то дела предприятия идут не лучшим образом. Почему? Если вы получаете

только один доллар на каждый вложенный (GMROI = \$1), значит, не получаете ничего. Если получаете всего два доллара на каждый доллар инвестиций (GMROI = \$2), вам вряд ли хватит этой выручки для покрытия торговых издержек. Однако если показатель будет равен \$3, то этого будет уже достаточно для оплаты всех счетов и получения хорошей прибыли.

Имеет здравый практический смысл заняться расчетом GMROI по всем категориям находящихся в магазине товаров. Поступая подобным образом, вы получите информацию, необходимую для того, чтобы активно развивать ваш бизнес, специализируясь на тех товарах, которые приносят наибольшую прибыль. Например, можно усилить рекламу таких групп товаров или представить их особым образом.

По мере приобретения практического опыта в математике розничной торговли вы сможете лучше осознать предостережения, идущие рука об руку с GMROI, значения которого не носят исчерпывающего характера. Это связано с тем, что средняя закупочная стоимость приобретенных товаров является производной расчетной величиной, базирующейся на динамических свойствах ассортимента имеющихся у вас товаров. Как только некий товар прибывает к дверям склада вашего магазина, сразу же начинается отсчет времени, не прекращающийся до его полной реализации.

Но как насчет вопросов контроля движения финансовых средств, вложенных в приобретение товаров? Если вам за 15 дней удалось распродать товар определенного наименования, приобретенный на условиях оплаты в течение 30, 60 или 90 дней, то GMROI несколько не отреагирует на это. Он поможет рассчитать среднюю закупочную стоимость приобретенных товаров по данным журнала учета товарных запасов, но не обнаружит отсутствия инвестиций капитала по данному наименованию.

В своих оценках вы не должны ограничиваться рамками GMROI, а также должны не забывать считаться с обязательствами по срокам оплаты заказов, которые будут обсуждаться в третьей главе.

$$\text{GMROI} = \frac{\text{Валовая прибыль (\$)}}{\text{Средняя закупочная цена}}$$

$$\text{GMROI} = \frac{\$140\,000}{\$37\,500} = 3,73$$

Контрольные показатели:

- хороший показатель GMROI = \$3
- высокий показатель GMROI = \$5
- отличный показатель GMROI = более \$8

А какой показатель GMROI у вас?

$$\text{GMROI} = \frac{\$}{\$} = \$$$



ПОСЧИТАЕМ

Другим часто используемым при анализе эффективности розничной торговли показателем является показатель эффективности использования торговой площади, выражающийся как отношение чистой суммы продаж за год к единице площади. Это очень важный способ оценки эффективности и производительности в розничной торговле. Данный показатель

Показатель
эффективности
использования
торговой площади

является обычным в нашем бизнесе и позволяет сравнить работу вашего магазина с работой любого другого.

В основе данного показателя лежит постулат о том, что торговая площадь стоит денег, причем не только тех, которые составляют арендную плату. Следует еще учесть расходы на электроэнергию, отопление, страховку и уборку помещений. Если магазин размещен в торговой галерее, в этот перечень можно добавить плату за пользование общей торговой площадью. Учитывая все эти затраты, не следует также забывать, что оплата каждой единицы торговой площади имеет свои особенности.

Общая торговая площадь (в квадратных футах) — это исключительно торговая площадь, к ней не относятся витрины, кладовые, ваш офис, пространство за кассой и прилавком, а также примерочные (за исключением тех случаев, когда в них имеются зеркала: в этом случае они рассматриваются как необходимый элемент организации торговли и включаются в состав торговой площади). Подобный уровень детализации позволяет проводить более точные сравнения работы разных магазинов.

Если значение годового показателя эффективности использования торговых площадей составляет менее \$200 на квадратный фут, значит, вы либо располагаете слишком большими торговыми площадями, либо объем продаж у вас слишком мал.



ПОСЧИТАЕМ

$$\text{Объем продаж на кв фут} = \frac{\text{Суммарные продажи за год}}{\text{Общий размер торговой площади в кв. футах}}$$

$$\text{Объем продаж на кв фут} = \frac{\$350\,000}{1000 \text{ кв футов}} = \$350 \text{ на кв фут}$$

Контрольные показатели:

хорошая эффективность использования торговой площади = \$250

высокая эффективность использования торговой площади = \$400

отличная эффективность использования торговой площади = более \$700

А какой показатель эффективности использования торговой площади у вас?

$$\text{Объем продаж на кв фут} = \frac{\$}{\text{кв. футов}} = \text{ } \$ \text{ на кв. фут}$$

ПРИМЕНЕНИЕ ТАКТИКИ СНИЖЕНИЯ ЦЕН

Внедрение чего бы то ни было нового в работе магазина всегда сопряжено с определенным риском. С таким же риском сопряжен и выбор товаров при их закупке. Неизбежно придется ошибаться при выборе цвета и количества приобретаемых вещей, а также — назначая слишком высокие цены на товары. Бюджет, предусматривающий уценку товаров, поможет компенсировать риск подобных ошибок.

Размер уценки — это размер оплаты за приобретение знаний о покупателях. Каждому предприятию розничной торговли следует пользоваться тактикой уценки товаров сообразно с оптимальными размерами скидок. Многократное снижение цен может лишить магазин прибыли.

Но аналогичного эффекта можно добиться и недостаточным снижением цен. Самым важным здесь является извлечение опыта из собственных ошибок при снижении цен и недопущение их повторения.

Мы уже упоминали, что существуют уценки двух типов: регулярные и стимулирующие сбыт.

Регулярное снижение цен осуществляется постоянно и сопровождается уценкой отдельных наименований товаров из ассортимента магазина. Например, можно объявить о снижении цен на определенную линию товаров, в которой обнаружили нарушения в размерах, расцветках и ассортименте, с \$49 до \$39. Просто зачеркните старую цену на этикетке и красным цветом нанесите новую.

Уценка товаров для стимулирования потребительского спроса приурочивается к определенным событиям, таким как традиционные распродажи по выходным дням. Например, можно спланировать продажу 50 единиц товара определенного наименования по цене \$19 вместо \$24. Для этого в плане продаж должна быть предусмотрена уценка для стимулирования сбыта в размере \$250 (50 единиц $\times$ \$5 = \$250), но в журнал учета будут внесены сведения только о фактическом объеме реализации изделий данного вида во время распродажи. При снижении цен в интересах стимулирования сбыта нет необходимости в постоянной уценке всех наименований товаров, имеющихся в магазине. После окончания распродажи непроданные вещи остаются в магазине и продаются по прежней цене.

Крайне важно вести учет всех изменений первоначальной цены товаров по каждому наименованию. Компьютерные системы могут сделать это одновременно с принятием решения, как только вы занесете в их память новое значение цены. При отсутствии компьютерной системы учета товаров необходимо вручную занести все сведения об изменении цен в ведомость учета уценки.

Если снижение цен является временной акцией, после чего восстанавливается прежняя цена изделий, как в случае снижения цен для стимулирования сбыта в период воскресной распродажи, заносятся сведения только о фактически проданных изделиях. Ведомость учета продаж уцененных товаров в целях стимулирования сбыта, которая находится рядом с кассовым аппаратом в течение этих трех дней, может выглядеть как образец, приведенный в примере 6.

Для учета регулярных уценок, которые также называются постоянными, поскольку после этого цена на товары уже не повышается, следует воспользоваться расширенной учетной ведомостью. Ведение такой ведомости подразумевает регистрацию нескольких операций уценки, при этом в каждую строку заносятся сведения о снижении цен по отдельной группе наименований товаров. Пример расширенной учетной ведомости регулярной уценки приведен в примере 7. (Незаполненные бланки примеров 6 и 7 находятся в Приложении 3.)

Снижение цен для стимулирования потребительского спроса

Пример 6**ВЕДОМОСТЬ УЧЕТА УЦЕНКИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА**

Дата распродажи: 3–5 октября

Класс товаров	Инвентарный номер	Описание	Исходная цена, \$	Продажная цена, \$	Размер уценки, \$	Кол-во проданных изделий	Общая сумма уценки, \$
3	17395	Женские туфли	89,95	79,95	10		60
8	19990	Женские чулки	5	4	1	 	10

Пример 7**ВЕДОМОСТЬ УЧЕТА РЕГУЛЯРНОЙ УЦЕНКИ**

Дата: 1 октября

Класс товаров	Инвентарный номер	Описание	Исходная цена, \$	После уценки, \$	Размер уценки, \$	Кол-во проданных изделий	Общая сумма уценки, \$	Причины уценки
3	11122	Галстук	17	8,5	8,5	10	85	Непривлекателен
2	98773	Мужская сорочка	45	35	10	8	80	Слишком маленький размер

**ЕСТЬ ИДЕЯ**

Пользуясь ведомостями уценки при стимулировании сбыта и регулярной уценке, вы сможете проследить все предпринятые акции по снижению цен. Вы получите возможность постоянно обновлять сведения о стоимости и количестве товаров, используя эти данные для идентификации плохих поставщиков, расцветок и размеров, не пользующихся спросом, и при закупке товаров не повторите сделанных ранее ошибок.

**Использование
регулярного
снижения цен
для адаптации
имеющихся товаров
к ситуации на рынке**

После завершения разработки торгового плана на шесть месяцев (это мы подробно обсудим в следующей главе) необходимо будет зарезервировать определенную сумму для регулярного ежемесячного снижения цен. Мы рекомендуем в полной мере воспользоваться имеющимися резервами для снижения цен по тем категориям товаров, где это особенно необходимо.

При регулярном снижении цен следует забыть о реальной стоимости товаров. Помните, что покупателей не интересует, сколько вы за них заплатили. Их волнует только та сумма, которую они должны заплатить сами. Основной целью проведения регулярного снижения цен является адаптация имеющегося у вас ассортимента товаров к ситуации на рынке, а основным критерием — цена, по которой потребитель будет покупать ваш товар.

Если акции по регулярной уценке товаров проводить в первый день каждого месяца, то в вашем распоряжении окажется максимум времени для регистрации спроса на товары по сниженным ценам. Поскольку

учет снижения цен будет вестись помесечно и по отдельным категориям товаров, весьма вероятно, что некоторые уцененные вещи будут продаваться по этой цене еще несколько месяцев. В этом нет ничего страшного, если вовремя понять суть проблемы и извлечь необходимые уроки из своего опыта.

Одна из старых заповедей розничной торговли гласит: первое снижение цен должно быть самым большим. Под этим подразумевается, что, если вы осознали свою ошибку, допущенную при закупке товаров, вам следует ее немедленно исправить. Постарайтесь избавиться от возникшей проблемы при первом же снижении цены. Не пытайтесь вместо этого уменьшать цены понемногу и постепенно, загоняя проблему в угол на протяжении последующих шести месяцев.

Имеется множество формул, которые должны помочь в определении размеров первой уценки, но, по существу, мы не доверяем ни одной из них. Полагаем, что вместо этого лучше определить соответствующие размеры снижения цен, исходя из количества товаров и интенсивности торговли, а также сообразно выбранным вами критериям товарооборота для данной группы товаров. Идея заключается в том, чтобы рассчитать, как долго будет храниться данный товар в магазине, если не проводить его уценку.

Очень просто оказаться в ситуации, когда требуется провести уценку большого количества наименований товаров, чем способен позволить выделенный для этого бюджет. Такое положение может быть обусловлено множеством различных факторов, включая следующие:

- *проведение закупки товаров на основе неполной статистической информации за предыдущие торговые сезоны.* Не имея под рукой хорошего ориентира, можно легко оказаться где угодно;
- *принятие в расчет при закупке товаров возможности долевого участия в рекламной кампании или льготных условий расчетов с поставщиками.* Всегда следует обращать внимание на условия поставки товаров, но это не должно быть основным критерием при выборе ассортимента;
- *установление высоких цен в магазине как следствие высоких закупочных цен.* Если покупателям кажется, что они могут купить товары по более низкой цене где-либо еще, они, вероятно, отправятся за покупками именно туда;
- *избыточное количество закупленных товаров.* Большинство предпринимателей в розничной торговле по своей природе являются оптимистами, но при закупке товара не стоит полагаться только на оптимизм;
- *обращение к услугам большого числа поставщиков.* Никогда не следует надеяться на авось, но не нужно также и слишком перестраховываться. Лучше всего работать с несколькими постоянными поставщиками, для которых вы будете одним из важнейших заказчиков;
- *преждевременная закупка новых товаров.* Если покупатели получают товар, к приобретению которого еще не готовы, он может морально устареть к тому времени, когда они «созреют»;
- *слишком поздняя закупка товаров.* Каким бы трудным это ни показалось, следует приложить усилия для обеспечения своевременной поставки товаров



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

и отказаться от заказов с длительными сроками поставки. Это утверждение очень важно, поскольку исходя из ожидаемых сроков поступления товаров планируются торговля, рекламная деятельность и кадровая работа;

- *отсутствие торгового плана.* Всегда должен существовать план, в котором фиксируется, каким образом будет происходить реализация закупленных товаров, включая проведение специальных рекламных акций, оформление объявлений для привлечения внимания покупателей и даже проведение специальных тренингов для персонала;
- *повторный заказ модной одежды.* Следует придерживаться практики никогда не заказывать дополнительные партии одних и тех же наименований модной одежды, пользовавшихся покупательским спросом. К тому моменту как будет установлено наличие повышенного спроса, размещен и получен повторный заказ, покупательский интерес к этому наименованию товара, вероятно, уже спадет;
- *неверные размеры, расцветки и ассортимент товаров.* При установлении чего-либо подобного, скорее всего, придется произвести уценку товаров, поскольку предложить своим покупателям ничего другого вы уже не сможете;
- *конкуренция.* Цены во всех окрестных магазинах понизились — и остается только подчиниться этой тенденции;
- *загрязнение или повреждение товаров.* Вещи, по мере того как покупатели разглядывают и изучают их, приобретают потертый вид. Мы называем это «покрыться плесенью от старости»;
- *конец сезона.* По мере приближения нового торгового сезона следует постараться избавиться от товаров, не являющихся основными и приобретенных для продажи в минувшем сезоне;
- *неудачное размещение товаров на полках* (иногда продукция вообще не видна покупателям). Каждый образец товара должен хоть раз получить свое «место под солнцем» во время основного торгового сезона. Для того чтобы его купили, надо, чтобы его увидели;
- *расположение товаров из последних поступлений на самых видных местах.* Фундаментальным правилом розничной торговли, применительно к основным наименованиям продукции, является требование размещать на полке новые товары позади закупленных ранее.

Например, если вы закупили 25 единиц товара одного наименования, а через восемь недель в наличии осталось 17 из них. Это значит, что скорость реализации составляет одну единицу в неделю, а также что вы располагаете запасом данного товара на 17 недель, если только не произведете его уценку и если размер, расцветка и другие особенности ассортимента не окажут дополнительного отрицательного влияния на скорость реализации. Иначе до того времени как вам удастся продать последний экземпляр этого товара, он будет находиться в магазине в течение почти 26 недель.

Если вы задались целью добиться товарооборота в этой категории продукции более двух раз в год (хотя этот показатель должен составлять не менее 3), следует умерить свои аппетиты и понизить цену. Поскольку

срок платежа наступит через 30, 60 или 90 дней, вы, тем самым, проявите заботу о собственных финансовых интересах, в том числе о потенциальной прибыли, не оставляя без внимания эти 17 товарных единиц.

Если вам удастся правильно произвести уценку и продать 17 оставшихся экземпляров товара в течение одной или двух недель, не отказывайтесь от своего решения. Поймите, оно было правильным и вы назначили справедливую цену. Будьте уверены в том, что извлекли полезный урок из своего опыта и впредь не станете покупать товар такого наименования, такой расцветки и в таком количестве и в следующий раз не погонитесь за высокими прибылями.

Полагаем, что в большинстве случаев владельцам магазинов следует придерживаться философии сезонной торговли, когда дело касается снижения цен. Согласно этой философии, стоимость сезонных товаров, выставленных на продажу в магазине, должна оставаться максимально высокой до конца сезона, а снижение цен на них следует производить в последние дни. На практике это правило трансформируется в обязательство удерживать цену по крайней мере в течение 16 недель.

В розничной торговле не многое может вызвать такое же разочарование покупателей, как снижение цен на товары, за которые неделю назад они платили полную стоимость. Колебания цен, связанные с хитроумно организованными распродажами, заставляют позеленеть большинство покупателей, вызывая у них недоверие к подобным заведениям. Они уже не придают большого значения цифрам на ценнике, поскольку ожидают, что рано или поздно большая часть товаров окажется выставленной на распродажу.

Философия сезонного снижения цен предоставляет покупателям необходимое время для ознакомления со всем ассортиментом товаров. Они теперь могут разобраться, как одни товары дополняют другие, и привыкнуть к новым идеям в торговле. И вы можете со всей уверенностью сказать им, что можно спокойно покупать товары за их полную стоимость, поскольку завтра они не будут выставлены на распродажу.

На практике, строго придерживаясь философии сезонного снижения цен, все владельцы магазинов объявляют распродажу одновременно: в течение шести последних недель торгового сезона. Если вам удалось совершить закупку товаров по идеальной цене, выполнение данного строгого правила имеет смысл. Однако никто не может добиться в этом вопросе совершенства, поэтому мы рекомендуем проводить регулярное снижение цен.

А после проведения подобной акции следует поместить эти товары в специальную корзину или отвести для них особую площадку в задней части магазина. Никогда не следует подвергать сомнению ваш выбор обычных цен или выставлять на всеобщее обозрение допущенные в торговом деле промахи, размещая уцененные товары напротив входных дверей. Покупатели, испытывающие интерес к уцененным товарам, с удовольствием пройдут мимо товаров с обычными ценами в поисках своей удачной покупки.

**УКРЕПЛЯЕМ
ДОВЕРИЕ К СЕБЕ
С ПОМОЩЬЮ
СЕЗОННОГО
СНИЖЕНИЯ ЦЕН**

Чтобы сделать процесс снижения цен еще более понятным для покупателей, вместо табличек с указанием процента уценки следует применить практику размещения уцененных товаров на особых торговых площадках соответственно объявленным ценам. Придерживаясь такого подхода, можно организовать стол с товарами стоимостью \$10, корзину с товарами стоимостью \$20 и т.д. С приобретением необходимого опыта вы сами научитесь ориентироваться в ценах, наилучшим образом работающих в вашем бизнесе, и применять эти сведения при планировании.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Если вы хотите приобрести некоторую репутацию в розничной торговле благодаря высокому качеству обслуживания, вам следует быть честным и не пытаться играть в распродажу. Стоит только оказаться на территории дисконтных продаж — и придется конкурировать с теми, кого можно отнести к категории крупных предприятий розничной торговли, и тогда вы почти наверняка проиграете в этом соревновании.



Полагаем, что пришло время сделать паузу и взглянуть еще раз на все то, о чем говорилось в этой главе, посвященной вопросам мерчендайзинга. Пока ее содержание еще сохранило для вас свою свежесть, оцените, насколько хорошо вы подготовились к этой части деятельности в роли хозяина магазина.

После этого определите, за решение каких трех основных вопросов мерчендайзинга вы можете немедленно взяться, по каким трем вопросам вам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению вопросов мерчендайзинга.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех основных вопросов мерчендайзинга вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам вам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания вопросов мерчендайзинга в вашей работе?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам вам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время по основным вопросам мерчендайзинга, необходимым в вашей работе?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1.



Глава III

ЗАКУПКА ТОВАРОВ

Посмотрим на товары глазами покупателей

Установление отношений взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками

Понимание значения условий приобретения товаров, которые часто важнее цены

Восемь проверенных рекомендаций при закупке товаров

Практическое применение стоимостных критериев

Как завоевать финансовое доверие поставщиков

Как добиться своевременной купли-продажи товаров с помощью оптимальных сроков платежей

Как рассчитать сумму свободных средств для ежемесячной закупки товаров различных категорий

Прогноз и разработка полугодового торгового плана

Философия своевременной закупки товаров





ПОСМОТРИМ НА ТОВАРЫ ГЛАЗАМИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Приобретение товаров для магазина — сложная и тяжелая работа. Одна из самых больших проблем, с которыми предстоит столкнуться, заключается в том, что необходимо при этом отказаться от собственного взгляда на товары и научиться смотреть на них глазами покупателей.

Такое изменение точки зрения носит принципиальный характер, поскольку, занимаясь оценкой новых предложений от различных поставщиков, вы в буквальном смысле представляете интересы сотен покупателей, которые чуть позже придут в магазин посмотреть на некоторые из ваших приобретений. Следовательно, закупка товаров требует предельной ответственности по отношению к клиентам и не должна основываться на осознании собственной власти и личных предпочтениях. Понимание роли полномочного представителя интересов покупателей позволит выйти за рамки персональных предпочтений и поможет обрести подлинное уважение к тем вещам, которые могут им понравиться и в конечном итоге будут приобретены ими.

Тридцать лет назад те, кто занимался закупкой товаров для розничной торговли, могли позволить себе роскошь думать, что их вкусы ничем не отличаются от вкусов покупателей. Они также могли позволить себе совершать ошибки при выборе товаров, поскольку это было золотое время для розничной торговли и допущенные промахи не мешали делать деньги. Кто-то из розничных торговцев может рискнуть использовать этот стиль работы и сейчас, но для большинства он уже не годится. Рекомендуем и вам не тратить время попусту, следуя подобным примерам. При закупке товаров для магазина личные симпатии и антипатии не должны иметь никакого значения. Единственная вещь, заслуживающая внимания, заключается в вопросе, понравится ли это покупателям.

Проблема понимания того, что может понравиться клиенту и в конечном итоге будет им приобретено, будет сопутствовать вам на протяжении всей деятельности в розничной торговле. Вкусы покупателей не остаются неизменными, и вы должны иметь в виду: ваши клиенты могут отказаться от покупки товаров, которые пользовались спросом неделю или месяц назад, и отправиться в другое место за тем, чего у вас нет.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ ВЗАИМОВЫГОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА С ПОСТАВЩИКАМИ

Что касается характера отношений с поставщиками, то основная проблема, с которой сталкиваются владельцы предприятий розничной торговли, — это проблема реального превосходства: если вы убеждены в своей силе, вы делаете что хотите. Если такого ощущения нет, то вы мало что можете себе позволить.

То, как вы оцениваете себя и ощущаете свои права, будет определяющим в решении вопроса: кто будет в действительности управлять магазином — вы сами или ваши поставщики? Если вы считаете себя всего лишь скромным предпринимателем, владельцем небольшого предприятия

розничной торговли, мелкой рыбешкой в океане большого бизнеса, чьи аппетиты при закупке товаров у некоего поставщика едва достигают \$15 000, — ваша самооценка вполне себя оправдает. Если вы думаете, что совершенно бесправны и связаны по рукам и ногам сроками платежей и другими условиями, выдвинутыми поставщиком, — произойдет то же самое. Другими словами, если вы отправитесь на переговоры по вопросу о закупках с негативной психологической установкой, то добьетесь соответствующих результатов и получите то, на что рассчитывали.

А что, если изменить самооценку? Что будет, если вы представите себя:

- отличным бизнесменом, который может гордиться своим умением организовать дело;
- представителем малого бизнеса — движущей силы национальной экономики;
- человеком, который стоит намного ближе к потребителю, чем какой бы то ни было поставщик, и у которого имеется достаточно оснований для доказательства этого факта;
- личностью, чья роль (по крайней мере, в данный момент) заключается в приобретении как можно большего количества товаров для своих покупателей, что представляется весьма выгодным для обеих сторон.

Если вы отправитесь на переговоры по вопросу о закупках с позитивной психологической установкой, то и результаты будут соответствующими. Вы сумеете добиться даже большего, если осознаете к тому же, что таким образом принимаете участие в установлении более близких отношений между продавцом и поставщиком и что эти отношения могут иметь взаимовыгодный характер.

Джим вспоминает те дни, когда он занимал должность менеджера по сбыту в одной из самых больших компаний — поставщиков повседневной одежды в Северной Америке. Его заказчиками были владельцы нескольких крупнейших, а также сотен небольших магазинов от восточного до западного побережья.

Большие магазины, естественно, закупали огромные партии товаров. Небольшие делали закупки в меньших объемах, а некоторые тратили на это около \$15 000 в год (как в вышеупомянутом случае). Однако, месяц за месяцем, Джим замечал, что в подразделении, занимающемся организацией сбыта, раньше всех закрываются заказы одних и тех же нескольких владельцев частных магазинов. Каким образом эти «мелкие рыбешки в океане большого бизнеса» умудрялись быстрее всех реализовывать свои партии товаров, опережая крупнейшие предприятия розничной торговли и сотни других владельцев небольших магазинов?

Ответ был относительно прост. Они смогли установить конструктивные взаимовыгодные отношения с поставщиком в лице менеджера по сбыту — человека, который также гордился своей работой, признавал значение деятельности частных предпринимателей, заинтересованно относился к информации о потребителе, которой они могли его обеспечить, и на деле стремился продать свою продукцию.

Эти люди просто набирали телефонный номер и приглашали Джима на ланч, когда в следующий раз он окажется в их городе. Сугубо неформальные действия? Но, поскольку эти несколько владельцев магазинов могли продемонстрировать свою исключительность и инициативность, они получали лучшие предложения и могли рассчитывать на максимально полное удовлетворение своих запросов на поставку товаров.

В настоящее время многие поставщики доброжелательно относятся к владельцам магазинов. Поскольку конкуренция в розничной торговле на ее верхнем уровне за последние несколько лет заметно обострилась, поставщики обнаружили, что количество их заказчиков сократилось, но зато сами они стали «солиднее». Поэтому потеря любого из заказчиков может заметно отразиться на результатах их деятельности.

Сложившаяся ситуация помогла поставщикам увидеть хорошее в малом и понять, что можно успешно вести бизнес с заказчиками, в качестве которых выступают одна-две сотни надежных, крепких частных магазинов. Подобные компании-поставщики заинтересованы в развитии долгосрочных отношений с частными предпринимателями в сфере розничной торговли, успешно представляющими на рынке их продукцию и обеспечивающими эффективную обратную связь с потребителями, в которой они так нуждаются.

А вам, помимо изменения психологических установок, следует также воспользоваться любой возможностью для повышения вашего статуса в глазах поставщиков. Иногда такая простая вещь, как форма заказа на поставку, предъявленная при первой закупке товаров, даст вам возможность продемонстрировать себя и свой профессионализм. Когда вы будете готовиться к своей первой служебной командировке для осуществления закупки товаров, примите решение, будете ли вы пользоваться обычной формой заказа, используемой поставщиком, или предложите что-то свое. Полагаем, что если вы остановитесь на первом варианте, то ваш статус несколько понизится. Поэтому рекомендуем подготовить собственную форму заказа, включив в нее *ваши* условия и требования, демонстрирующие привычку *самостоятельно* вести переговоры с поставщиками на уровне документов. Многие магазины канцелярских принадлежностей торгуют готовыми бланками заказов, которые могут послужить образцом для разработки собственного стиля.

Подумайте об этом, взглянув на себя с другой стороны стола переговоров. Произведет ли впечатление на вас как на поставщика владелец магазина, пришедший на деловую встречу и обращающийся с просьбой одолжить ему несколько листов бумаги? И наоборот, на какую реакцию может рассчитывать человек, представивший профессионально оформленный документ, ясно и полно выражающий его обычные условия приобретения товаров?



ЕСТЬ ИДЕЯ

Даже если вы решите воспользоваться стандартной формой заказа, предложенной поставщиком, то сможете внести изменения в условия этого документа. Как и в случае с любым контрактом, такие изменения могут быть сделаны при обоюдном согласии обеих сторон. Это означает, что любые изменения в тексте документа примут обязательную силу только тогда, когда вы и поставщик поставите под ними росписи.

Одним из ключевых моментов, которые следует учесть при закупке, является то, что условия выполнения заказа, обсуждаемые с поставщиком, зачастую имеют большее значение, чем стоимость товаров. К условиям размещения заказа на закупку можно отнести порядок оплаты доставки товаров в магазин (какая сторона оплачивает эти расходы), сроки оплаты по счетам, а также различные скидки, связанные с объемом заказа.

Широкие возможности финансового сотрудничества при проведении рекламной кампании являются отличной иллюстрацией того, насколько значение условий поставки может быть важнее цены. Каждый год большинство компаний-производителей выделяют из своего бюджета определенные суммы на проведение совместных рекламных акций со своими заказчиками в сфере розничной торговли, включая рекламу их продукции, торговой марки и товарного знака.

Для поставщиков это имеет большое значение. Они понимают, что вложение денег из своего рекламного бюджета в проведение рекламных акций, максимально приближенных к торговой площадке, стимулирует спрос на их продукцию. Для розничных торговцев такое сотрудничество также является привлекательным с позиции интересов бизнеса, поскольку ведет к уменьшению собственных расходов на рекламу.

Творческий подход — лучший способ для получения средств на проведение совместных рекламных акций и кампаний. По этому поводу расскажем историю об одном владельце частного магазина, торгующего принадлежностями для игры в гольф. Этому человеку удалось успешно справиться с проблемой получения средств и использовать предоставленные ему возможности для стимулирования сбыта с эффектом, не сравнимым с результатами обычных переговоров о снижении закупочных цен.

Вместо того чтобы обратиться к одному из своих поставщиков с обычным предложением о размещении в газете рекламного объявления с его логотипом на четверть страницы, этот хозяин магазина отважился на оригинальность. Он обратился к десяти поставщикам с идеей проведения турнира по гольфу между старшеклассниками, который мог бы принести определенную выгоду и поставщикам, и покупателям, и магазину.

Суть заключалась в том, чтобы пригласить на турнир 500 игроков из 17 местных школ. Спортсмены будут соревноваться друг с другом в течение нескольких недель, а в конце турнира каждый участник получит от поставщиков спортивную сумку с мячами для гольфа, футболки, перчатки и другие рекламные товары. Десяти сильнейшим спортсменам вручат в качестве призов клюшки и туфли для игры в гольф, а также другие ценные подарки.

Поставщики ответили на это предложение передачей для проведения акции снаряжения общей стоимостью \$80 000. И о чем же попросили взамен? Они хотели иметь в своем распоряжении фотографии для публикации в газетах и возможность оказания финансовой поддержки соревнования в течение следующего года с выделением на это средств, предназначенных для проведения совместных рекламных акций.

Для поставщиков турнир явился отличным шансом вручить свою продукцию 500 молодым людям, которые могли бы стать их лояльными покупателями на протяжении последующих 50 лет. А для покупате-

**ПОНИМАНИЕ
ЗНАЧЕНИЯ УСЛОВИЙ
ПРИБОРЕТЕНИЯ
ТОВАРОВ,
КОТОРЫЕ ЧАСТО
ВАЖНЕЕ ЦЕНЫ**

лей — отличным шансом поиграть в любимую игру и немного погреться в лучах славы небольшого представительского мероприятия. Владелец магазина турнир также принес многое, включая участие в рекламной благотворительной кампании, дивидендами от которой можно было пользоваться на протяжении нескольких лет.

В общем, все оказались в выигрыше, поскольку владелец магазина понял, что в данном случае сотрудничество в рекламной кампании способно принести его бизнесу большую выгоду, чем любые скидки, которые он мог бы получить в результате переговоров с поставщиками.

Очень часто поставщики, участвующие в совместных рекламных акциях, предоставляют скидку в размере до 20% от стоимости заказа с перечислением этих сумм из своего рекламного бюджета на соответствующие мероприятия. Многие поставщики идут на оплату 50% расходов на рекламу, в которой представлены их продукция, торговая марка и логотип. Как правило, такие цифры являются предметом обсуждения на переговорах с поставщиками.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Ниже приводится выборочный список условий, которые могут стать предметами обсуждения с поставщиками. Нет таких сделок, в которых они оговаривались бы все вместе, но вы должны быть готовы к обсуждению пяти или шести из них с вашими лучшими партнерами:

- ФОБ (франко-борт);
- возврат при наличии повреждений;
- возмещение транспортных расходов;
- совместные обязательства по выплате компенсаций покупателям;
- возмещение транспортировки накопившегося товара для возврата;
- денежные скидки;
- визиты торговых представителей;
- изготовление производителем ценников для поставляемых товаров;
- фурнитура;
- упаковка;
- помощь покупателю (ярлыки и инструкции к товарам);
- материалы для стимулирования сбыта (рекламные вкладыши);
- участие в программе стимулирования сбыта компании-поставщика;
- скидки (оптовые, ежеквартальные);
- товары для стимулирования сбыта;
- демонстрационные образцы товаров;
- рекламные щиты (фотореклама на глянцево́й бумаге);
- демонстрация товаров в магазине;
- обучение торгового персонала в целях его ознакомления с новой продукцией;
- условия предоплаты при доставке партий товара;
- бесплатные демонстрации мод;
- оплата дорожных расходов поставщиком при посещении торговых выставок;
- бесплатное предоставление товаров для демонстрации с последующим возвратом;
- своевременность доставки или автоматическая скидка за просрочку;
- оплата поставщиком рекламных объявлений в «Желтых страницах»;
- предоставление бесплатного программного обеспечения для обмена данными по сетям связи (для получения дополнительной информации см. главу 6);
- размещение ссылки на ваш сайт в Интернете на web-странице поставщика.

Перечислим восемь проверенных рекомендаций при закупке товаров, которые должны помочь вам правильно подойти к решению данной задачи.

ВОСЕМЬ ПРОВЕРЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПРИ ЗАКУПКЕ ТОВАРОВ

1. По возможности, ведите переговоры о закупке товаров в своем собственном магазине. Это позволит вам провести игру на родном поле в комфортной и знакомой обстановке. Если вы делаете это по телефону, придерживайтесь той же самой стратегии: играйте на своем поле, подготовив заранее всю необходимую для переговоров информацию и выбрав удобное для вас время.
2. Отправляясь в деловую поездку по вопросам закупки товаров за пределы родного города, поймите, что теряете преимущества игры на своем поле. Лучшее, что можно сделать в подобной ситуации, — составить удобный график деловых встреч, оставляющий как можно больше времени для размышлений, а также посетить лучшие магазины в этих местах в поисках хороших идей.
3. Постарайтесь, отправляясь в деловую поездку для заказа новых товаров, иметь в своем распоряжении свободные средства. Это поможет вам решить на месте, какую именно сумму можно потратить на приобретение товаров различных категорий, а также сохранить контроль над ассортиментом товаров и вести успешную предпринимательскую деятельность.
4. Никогда сразу не покупайте товары, которые видите впервые. Вместо этого, прежде чем разместить заказ на них, потратьте какое-то время на размышления и постарайтесь охватить взглядом общую картину сложившейся ситуации. Это означает, что перед оформлением заказа, если вы торгуете модной одеждой, вам следует в преддверии нового сезона осмотреть все, что может представлять интерес. А если вы торгуете обычными товарами, то еще раз ознакомьтесь с теми из них, которые вы уже покупали или могли бы купить.
5. Вооружитесь небольшой камерой и сделайте снимки всех товаров, которые вы покупаете или имеете серьезное намерение приобрести. Фотографии помогут вспомнить, что вы уже приобрели, так что будет легче выбрать нужные расцветки и избежать заказа похожих товаров. Фотографии могут также оказаться полезными при обучении торгового персонала и ознакомлении со свойствами данных товаров перед их получением.
6. Всегда ведите себя честно и этично по отношению к поставщикам, чтобы установить с каждым из них долговременные отношения взаимовыгодного сотрудничества. Ваша репутация как человека и предпринимателя является тем, что вы должны постоянно укреплять, хранить и защищать.
7. После того как вы пришли к соглашению по всем условиям поставки, прежде чем поставить свою подпись под договором, убедитесь в правильности понимания всех его положений, повторив еще раз условия сделки: «Вы будете делать так, а я — так, правильно?» Затем задайте любые интересующие вас вопросы: «Могу ли я получить

дополнительные партии товаров в случае необходимости? Будут ли они отпускаться по той же самой цене?»

- И в заключение: держите под рукой книгу заказов и почаще с нею сверяйтесь. Она не должна быть какой-то необычной. Книгой может стать простой отрывной блокнот, где вы будете делать пометки относительно любого контракта, заключенного с пятью-шестью основными поставщиками. Заполните его сведениями о деловых звонках, встречах и других формах контактов — и будете удивлены тем, как часто может понадобиться подобная информация.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Что бы вы ни закупали, у какого бы то ни было поставщика, в каком бы то ни было месте, в какое бы то ни было время, в каком бы то ни было количестве и по какой бы то ни было цене — у вас всегда найдется альтернатива этой покупке. Может быть, альтернативный вариант потребует от вас дополнительных сил и времени или даже необходимости изучить нечто новое, но он будет существовать всегда.

Если вы не видите для себя иной возможности, кроме приобретения товара определенной марки у официального поставщика данного производителя, значит, вы оказались в ловушке. Но, если у вас имеется пять поставщиков, у которых вы можете купить этот товар, нет сомнения, что вы можете сделать его закупки с большей эффективностью. Пожалуй, альтернативой здесь может стать отказ от торговли фирменными вещами или переход к торговле вещами другой торговой марки.

Главное при ведении переговоров о закупке — убедить партнера в том, что он не единственный и вы всегда можете встать из-за стола переговоров и сказать: «Извините, но эта сделка неосуществима».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТОИМОСТНЫХ КРИТЕРИЕВ

Обдумывая организацию работы магазина и готовясь к принятию решения о выборе ассортимента, можно воспользоваться одним очень важным инструментом — тактикой применения стоимостных критериев. Если вы сможете заранее установить, сколько будут стоить товары определенной категории в вашем магазине, то будете в состоянии дать своим покупателям ясное представление об этом и облегчите для себя процесс закупок.

Хотя во многих успешно работающих магазинах используются три стоимостных критерия для товаров каждой категории — хорошие, отличные и высшего качества, — на практике можно использовать четыре или даже пять таких критериев:

- 1) ценой открытия в магазине может стать сумма в \$29 — минимальная цена товара, приобретенного для утверждения в своей торговой зоне в качестве лидера низких цен. В зависимости от выбранной философии торговли, можно отказаться от применения на практике данного показателя конкурентоспособности в борьбе за низкие цены;
- 2) ценой хорошего товара может стать сумма в \$39, относящаяся к товару с «минимальной конфигурацией» с оптимальным сочетанием цены и качества;

- 3) ценой товара повышенного качества может стать сумма в \$49. Это должен быть несколько лучший по своим характеристикам и качеству товар;
- 4) ценой товара высшего качества может стать сумма в \$59. Это должен быть намного лучший по своим характеристикам и качеству товар, имеющий соответствующую стоимость;
- 5) ценой первоклассного товара может стать сумма в \$79. Это должен быть особенный товар, приобретенный специально для того, чтобы предложить покупателям нечто самое большое, самое быстрое или самое качественное. В магазине достаточно иметь лишь несколько образцов такого товара.

При решении вопроса об ассортименте товаров и структуре цен следует крайне осторожно относиться к определению нижних стоимостных критериев, имея в виду то, как они соотносятся с верхними показателями цен в данной категории товаров.

Если разброс цен окажется слишком большим — например, в продаже окажутся одни наручные часы стоимостью \$29,95, а вторые — \$299,5, — покупатель, который подыскивает себе часы, может вообще не заглянуть в ваш магазин просто потому, что вами выбраны неравные стоимостные показатели.

Выставленные на витрине наручные часы стоимостью \$299,5 станут предупреждением для покупателя, занятого поисками часов подешевле, о том, что здесь торгуют дорогими часами. И наоборот, выставленные на витрине наручные часы стоимостью \$29,95 станут предупреждением для покупателя, занятого поисками дорогих часов, о том, что это магазин низких цен.

Единственный способ избежать подобной ситуации заключается в хорошо продуманном выборе цен и ассортимента еще на этапе планирования создания магазина. Попытки угодить всем и во всем — кратчайший путь к банкротству.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Приступая к закупкам товаров, не думайте, что поставщики предоставят вам льготные условия оплаты. Этого не произойдет, так как вы еще не пользуетесь у них финансовым доверием. Известно, что из-за недостатка средств многие предприятия розничной торговли быстро прекращают свое существование, поэтому в начале вашей деятельности поставщики будут очень осторожны в предоставлении вам 30-дневного срока расчетов по заказу.

Это означает, что в большинстве случаев, особенно в первый год работы магазина, вам придется осуществлять полную предоплату каждого заказа. Некоторые поставщики могут предложить в определенных ситуациях предоплату в размере 50%, но особенно не стоит на это рассчитывать.

Независимо от того, в состоянии ли вы оплатить заказ полностью или только его половину, совершенно ясно, что в ваших интересах как можно быстрее добиться финансового доверия партнеров. Это может занять от шести месяцев до года, но после этого вы уже сможете вести переговоры с большинством своих поставщиков о расчетах по кредиту в течение 30 дней.

**КАК ЗАВОЕВАТЬ
ФИНАНСОВОЕ
ДОВЕРИЕ
ПОСТАВЩИКОВ**

Это не такой уж большой срок, как может показаться на первый взгляд, поскольку отсчет времени начинается с момента выставления счета поставщиком, что обычно происходит в тот день, когда он заполнит накладную, по которой производится отпуск товаров с его склада.

Если поставщик выставляет счет во вторник, то, скорее всего, заказ будет отпущен со склада и упакован в среду, а в четверг окажется готовым к отправке. В зависимости от того, насколько далеко находится от вас поставщик, вы можете рассчитывать на получение товара вплоть до следующей пятницы. Еще несколько дней потребуется на проверку соответствия количества поступившего товара по накладной, занесение необходимых сведений в компьютер, оформление ценников и размещение товара на торговой площадке.

Другими словами, легко может случиться, что половина 30-дневного платежного срока уйдет на доставку товара к месту на торговой площадке, где его сможет увидеть покупатель.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Этот контрольный лист предназначен для того, чтобы помочь вам в объективной оценке поставщиков по шести важнейшим критериям. Копия данного документа для практического использования имеется в Приложении 3.

Характеристики товара:

- ☐ требуется: наличие популярной торговой марки, ассортимента или наименования;
- ☐ известность: облегчит продажу;
- ☐ упаковка товара: практичная, экологичная и удобная;
- ☐ качество: высокое, с длительным сроком использования, исключающее возврат покупателями;
- ☐ отпускное количество: поштучно, пачками по шесть образцов, дюжинами.

Качество обслуживания (по критериям снабжения):

- ☐ доставка: своевременная;
- ☐ тара: картон, пакет, товар без упаковки;
- ☐ количество: согласно заказу, вся партия одновременно, без замены товара;
- ☐ оперативная поддержка: выделение обученного персонала по требованию;
- ☐ возврат: принимаются все образцы, имеющие брак и возвращенные покупателями;
- ☐ специальные заказы: оперативность исполнения.

Качество обслуживания (по торговым критериям):

- ☐ торговый штат: выделяется регулярно или по требованию;
- ☐ знания: осведомлен о проблемах и товаре;
- ☐ информированность: владеет статистическими данными о состоянии дел в отрасли, секторе, а также знаком с показателями эффективности торговли;
- ☐ контроль: проводит ежеквартальные и годовые ревизионные проверки.

Стимулирование сбыта:

- ☐ реклама: формирует покупательский спрос на данные товары;
- ☐ сотрудничество в рекламной деятельности: возможность и разносторонность;
- ☐ стимулирование сбыта: широкий выбор наименований товаров для стимулирования сбыта;
- ☐ поддержка: может оказать помощь в организации демонстраций продукции.

Финансовые отношения:

- ☐ цены на товары: постоянные, адекватные;
- ☐ скидки: предлагает поощрительные скидки первым покупателям;
- ☐ условия оплаты: может предложить отсрочку по окончательным расчетам или продление платежных сроков.

Связь с руководством:

- ☐ решение оперативных вопросов: торговый представитель имеет на это все полномочия;
- ☐ заместитель: в критической ситуации можно обратиться к заместителю.

Наиболее успешная форма ведения розничной торговли заключается в умении реализовать товар до истечения сроков оплаты заказа по формуле «купил-продал». Если вы сможете таким образом реализовать большую часть своих товаров, значит, дела действительно идут успешно. Вы будете получать дополнительную прибыль благодаря возможности единовременной оплаты счетов, а также возможности инвестировать вырученную сумму до истечения срока платежей вашим поставщикам с получением соответствующего процентного вознаграждения.

Несмотря на то, что на практике не многим хозяевам удастся добиться досрочной реализации товаров из-за их большого объема, мы полагаем, что вы способны на это и на деле организуете свой бизнес, руководствуясь данной целевой установкой. Вот почему условия платежей по заказам при ведении переговоров с поставщиками приобретают критический характер.

При осуществлении закупок существует возможность выбрать различные условия оплаты поставок. Например, можно выбрать вариант оплаты заказа с 2-процентной скидкой до истечения 30-дневного срока или оплаты полной стоимости в течение 60 дней. Первое означает, что если вы оплатите счет, выставленный поставщиком, в течение 30 дней, то сумма оплаты будет на 2% меньше стоимости заказа. Согласно второму варианту, вы не получите скидку, но для оплаты по счетам будет предоставлено 60 дней. Держа в уме формулу «купил-продал», рекомендуем остановить выбор на варианте расчетов по полной стоимости в течение 60 дней.

Тот, кто разбирается в логике личных финансовых интересов, может возразить против подобного совета и сказать, что нет никакого экономического смысла платить больше, чем нужно. Это справедливо, если смотреть на операцию взаиморасчетов без учета долгосрочной перспективы.

Мы, тем не менее, все же рекомендуем остановиться на варианте оплаты заказа в течение 60 дней, поскольку такие условия гарантируют возможность досрочной реализации товаров. Вы заплатите за них чуть больше, но при этом возрастут шансы рассчитаться за товары деньгами покупателей. Большая цена имеет смысл, если вы относитесь к расчетам с поставщиками, исходя из долгосрочной перспективы. Кстати, до истечения срока оплаты по счетам будет намного легче вернуть поставщику какую-либо вещь в случае обнаружения скрытых дефектов.

**КАК ДОБИТЬСЯ
СВОЕВРЕМЕННОЙ
КУПЛИ-ПРОДАЖИ
ТОВАРОВ
С ПОМОЩЬЮ
ОПТИМАЛЬНЫХ
СРОКОВ ПЛАТЕЖЕЙ**

С приближением сроков оплаты заказа следует оценить, насколько хорошо вы справляетесь с управлением денежными операциями и бизнесом в розничной торговле. Если хорошо удастся первое и вы располагаете достаточной суммой наличных средств, а также можете заработать дополнительные деньги, пользуясь предоставляемыми при краткосрочных условиях платежей скидками, то можете попробовать свои силы в игре на фондовой бирже и выбрать при заключении договора 30-дневный срок оплаты заказа с 2-процентной скидкой.

Однако если вы комфортнее чувствуете себя в розничной торговле, то лучше сосредоточить усилия на увеличении скорости товарооборота и попытаться добиться практической реализации формулы «купил-продал». Самые крупные и преуспевающие владельцы предприятий розничной торговли играют именно по этим правилам и добиваются отличных результатов. Поэтому мы полагаем, что вам нужно последовать их примеру и при заключении договора указать срок оплаты в течение 60 дней.



ЕСТЬ ИДЕЯ

После открытия магазина, вероятно, обнаружится по крайней мере один поставщик, находящийся в другом, отдаленном городе. В большинстве случаев доставка товаров осуществляется на условиях франко-борт (ФОБ). Это означает, что вам придется оплатить стоимость доставки товаров в магазин.

Как правило, поставщик осуществляет доставку товаров обычным способом и по стандартным расценкам. Допустим, что в этом случае доставка партии грузов обойдется вам в \$75. Однако скорее всего поставщик пользуется льготными транспортными расценками, поскольку занимается перевозкой оптовых грузов. Напомним, что условия, которые вы обсуждаете с поставщиком, часто имеют большее значение, чем фактическая стоимость товаров, и вы можете задать вопрос о стоимости доставки предварительно оплаченных товаров. Если вам ответят, что это будет стоить \$50, то следует сразу же предложить поставщику включить эту сумму в счет заказа: ему это ничего не будет стоить, а вам позволит увеличить на \$25 свою общую и чистую прибыль.

КАК РАССЧИТАТЬ СУММУ СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ЕЖЕМЕСЯЧНОЙ ЗАКУПКИ ТОВАРОВ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

Под свободными средствами в розничной торговле подразумеваются деньги, которые могут быть израсходованы на приобретение товаров. Несмотря на то, что вам придется платить по закупочным ценам, полагаем, что при проведении этой операции следует ориентироваться на розничные цены. Всегда имеет смысл задать себе вопрос, сколько эти товары будут стоить для покупателей.

Например, если вы знаете, что располагаете для приобретения товаров определенной категории свободными средствами в размере \$301, то, отправляясь на оптовый рынок, должны исходить из того, что сможете продать закупленный товар именно по этой стоимости. При покупке в магазине потребуется сделать обратный расчет закупочной цены для лучшего понимания механизма влияния реализации на размер ожидаемой прибыли, но это будет уже после того, как вы рассчитаете розничную цену товаров.

Формула, которой можно воспользоваться для расчета необходимых свободных средств, следующая: сложите стоимость складских запасов

РАСЧЕТ СУММЫ СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ЗАКУПКИ ТОВАРОВ

Предполагаемая стоимость складских запасов на конец месяца	\$920	На начало марта
+ Объем продаж	210	В феврале (по плану)
+ Уценка	20	В феврале (по плану)
Необходимый товарный запас	1150	
- Стоимость складских запасов на начало месяца	808	Февраль
Стоимость необходимого пополнения ассортимента	342	
- Стоимость размещенного заказа	0	Заказ на февраль
Сумма свободных средств для закупки товаров (окончательная)	\$342	

на конец месяца с объемом продаж за месяц и общей суммой уценки, найдите разность между полученным и стоимостью складских запасов на начало месяца в сумме со стоимостью заказанных товаров. В примере 8 приводится образец подобных расчетов, в которых используются показатели за февраль, взятые из полугодового торгового плана (с ними вы вновь столкнетесь, вместе с необходимыми пояснениями, далее в этой главе).

Для обеспечения эффективного руководства предприятием розничной торговли нужно уметь выполнять расчеты свободных средств для ежемесячного пополнения ассортимента товаров каждой категории. Это можно отнести к одной из многих причин того, почему в вашем бизнесе следует использовать компьютер.

Хотя на закупку товаров можно потратить все имеющиеся свободные средства, мы рекомендуем всегда иметь запас в размере около 20% этой суммы. Это особенно важно, если приходится работать в таком секторе рынка, где от поставщиков можно получить сообщение с предложением об участии в распродаже в течение ограниченного периода. Располагая подобным резервом средств, можно воспользоваться преимуществами подобного предложения, если есть желание.

В то же время следует придерживаться жесткого правила не приобретать никаких товаров, если в наличии нет свободных средств для этой товарной категории. Данным правилом следует руководствоваться, даже если предложенная сделка выглядит слишком заманчивой, чтобы от нее отказаться. Сделки на особых условиях редко приводят к существенному увеличению общего объема продаж. Напротив, они имеют тенденцию вытеснять из обращения товары, которыми вы уже располагаете.

В качестве дополнения к этому правилу следует отметить следующее: если вы закупили избыточное количество товаров одной категории, это не должно означать, что следует отказаться от пополнения ассортимента в других категориях. Например, если вы торгуете скобяными изделиями, приобретение избыточного количества молотков не означает, что надо



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Не следует держать в магазине запас товаров любого наименования более чем три месяца. Лучше иметь двухмесячный запас либо еще меньший. Мир розничной торговли меняется очень быстро, и вы рискуете не так сильно, закупая столько товаров, сколько необходимо.

Чем более заблаговременно сделаны закупки, тем больше риск. Полагаем, что такой риск должен быть сведен к минимуму, для чего лучше иметь более высокий уровень прибылей и больший бюджетный запас для снижения цен.

прекратить закупку гвоздей. В представлении покупателя эти товары вовсе не являются взаимозаменяемыми, и, истощив запас гвоздей, вы вряд ли сможете продать дополнительное количество молотков.

ПРОГНОЗ И РАЗРАБОТКА ПОЛУГОДОВОГО ТОРГОВОГО ПЛАНА

Мы часто вспоминаем шутку о том, что пользование прогнозами похоже на управление автомобилем, когда за рулем сидит слепой и при выборе направления руководствуется указаниями пассажира на заднем сиденье, который смотрит в свое окошко. Но нас не покидает уверенность в том, что вы можете составить правильный прогноз торговой ситуации, если собираетесь эффективно руководить своим предприятием.

Одним из основных направлений, где вы примените свои прогнозы, является разработка плана продаж на полгода, с помощью которого можно нарисовать исчерпывающую картину практических аспектов вашей деятельности. Для установления правильного контроля над состоянием ассортимента просто необходимо подготовить такой план на уровне отдельных категорий продуктов. Если вы торгуете товарами 70 категорий и имеете в магазине 7 отделов, каждый из которых распоряжается 10 категориями товаров, то будете просто не в состоянии подготовить план вручную: для этого в сутках слишком мало часов. Чтобы составить план на таком уровне, понадобится электронная таблица.

И здесь хорошей новостью будет то, что применение электронных таблиц не только делает возможным прогнозирование на таком уровне, но часто позволяет делать это удивительно эффективно. Если проанализировать различные гипотетические сценарии, это поможет лучше понять, какое воздействие могут оказать на состояние дел те или иные решения. Например, что произойдет, если вы приобретете пакет акций предприятия? Как это отразится на ваших показателях GMROI (показатель общего размера прибыли на капитал, вложенный в закупку товаров)? Только на основании этого можно понять, что полугодовой торговый план является важнейшим документом.

Плохой новостью окажется то, что потребуется много времени, чтобы научиться разрабатывать план хорошо. Составной частью данного процесса являются компьютерные расчеты бюджета свободных средств для закупки разных категорий товаров. Полученные бюджетные показатели лучше всего могут рассказать, каков должен быть объем закупок. И эта ситуация выглядит намного привлекательнее, чем та, когда вы не знаете, что делать, поскольку у вас нет плана.

Большинство владельцев магазинов при планировании делают год на два сезона по шесть месяцев каждый, с февраля по июль (весенний сезон) и с августа по январь (осенний сезон). Исторически эта периодизация обусловлена тем, что большинство розничных торговцев после напряженного декабрьского периода устраивают распродажу уцененных товаров с целью избавиться от продукции, закупленной для прошедшего сезона.

Помимо того, в разное время и различными способами каждый хозяин магазина должен проводить инвентаризацию. При этом все имеющиеся в магазине товары подлежат ревизии как по их количеству, так и по ценам. Для большинства розничных торговцев временем, когда на полках меньше всего товаров, а в зале — покупателей, мешающих процессу, является конец января.



ЕСТЬ ИДЕЯ

В примере 9 приводится образец полугодового торгового плана с необходимыми пояснениями, представляющий собой лишь половину таблицы, полностью охватывающей календарный год. Для облегчения обсуждения данного вопроса представлен только весенний торговый сезон, но беспокоиться об отсутствии осеннего не стоит. Процесс планирования не выходит за рамки шести месяцев.

Если вы не отличаетесь математическим складом ума, вид такой таблицы может показаться устрашающим. Но об этом тоже не стоит волноваться. Просто следите за построчными пояснениями. Не забывайте, что полугодовой план относится только к одной товарной категории, а все показатели — к системе бухгалтерского учета для розничной торговли.

Если вы полагаете, что вам нужно сформировать свой бюджет не больше не меньше чем по 10 категориям товаров для каждого отдела, при 10 имеющихся в магазине, то сразу поймете, для чего может понадобиться компьютер при таком уровне детализации планирования. (Чистый бланк полугодового торгового плана для практического использования имеется в Приложении 3.)

В первой строке представлены показатели объема продаж по месяцам. Следует начать разработку полугодового торгового плана, поместив в его левой верхней части статистические показатели за прошлый год. Некоторые владельцы магазинов добавляют сюда также показатели объема продаж за два и даже три года.

Во второй строке указывают запланированные значения торговых показателей. Главное, что нужно сделать, — это оценить, каким будет объем продаж по месяцам в следующем торговом сезоне в каждой категории товаров. Большинство владельцев предприятий розничной торговли допускают ошибки при составлении бюджета, проявляя излишний оптимизм в своих деловых прогнозах. Лучше проявить больше сдержанности и не планировать увеличения ежегодного объема продаж в каждой категории товаров более чем на 6%. Это заставит вас проявить также большую сдержанность и в отношении к ассортименту товаров.

В третью строку заносятся сведения о фактических показателях объема продаж за каждый месяц. Может появиться желание сравнить показатели торговли за прошлый и настоящий год для корректировки последних в случае необходимости для учета сезонных особенностей.

В четвертой строке вновь повторяется процедура внесения сведений об ассортименте товаров (складских запасов) на начало месяца за прошлый и настоящий год (Сумма, равная \$975, в этой строке, подводящей итоги за месяц, является стоимостью товарных запасов на конец июля — начало августа)

Затем нужно найти среднее по этим позициям сложить их значения и разделить на семь. Полученная сумма характеризует среднюю стоимость складских запасов в данной категории товаров в течение шести месяцев весеннего сезона

Цифры, представленные в пятой строке, характеризуют плановые, автоматически рассчитанные в электронной таблице показатели стоимости складских запасов товаров на начало месяца, если будет задано отношение их стоимости к ежемесячному объему продаж по прошлогодним показателям

Следующее, что подлежит рассмотрению, — товарооборот. Хотя он обычно рассчитывается по годовым показателям, это не должно удерживать вас от выполнения расчетов данного показателя по сведениям за полгода. Если среднее значение стоимости складских запасов этого сезона торговли равно \$1091, а объем продаж составил \$1725, то показатель товарооборота в данный период имеет значение 1,58. Необходимо стремиться к постоянному росту товарооборота по сравнению с этим показателем за аналогичный период текущего года

Отношение стоимости складских запасов к объему продаж за месяц (шестая строка) является другим способом оценки эффективности торговли. Как и в прошлый раз, начинаем с обращения к прошлогодним показателям. В феврале, например, стоимость складских запасов в данной товарной категории оценивалась в \$800, а объем продаж составил \$200, таким образом, их отношение равно 4 : 1

Седьмая строка демонстрирует удивительные возможности электронных таблиц. Вам хотелось бы добиться увеличения товарооборота свыше 1,58 по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и вы можете это сделать, слегка уменьшив ежемесячные значения отношения стоимости складских запасов к объему продаж. В феврале вы решили предусмотреть бюджет, обеспечивающий уменьшение данного показателя с 3,85 до 1, а поскольку это значение введено в проект плана продаж на февраль, электронная таблица производит автоматическое вычисление необходимого для указанного количества товарного запаса на начало месяца — \$808 (пятая строка).

После завершения аналогичных расчетов для каждого из шести месяцев электронная таблица выдает результат, согласно которому показатель товарооборота за указанный торговый сезон должен быть равен 1,73 (что представляет собой неплохой результат по сравнению с прошлогодним 1,58).

Перейдем к снижению цен. Первый шаг заключается в обращении к показателям прошлого года. В данном случае мы воспользуемся обобщенным показателем издержек для ежемесячного отчета о прибылях, включающим все скидки, регулярные и специальные снижения цен, а также поощрительные скидки для персонала.

В восьмой строке мы видим, что общая сумма уценки в данной товарной категории составила за аналогичный период минувшего года

\$365, или 21,2% от объема продаж (девятая строка) Для того чтобы стать более преуспевающим хозяином магазина, нужно уменьшить также и эту цифру

В таком случае выберите месяцы, когда вы рассчитываете добиться улучшения в своей работе и планируете выйти на уровень сезонных скидок в размере \$330 (десятая строка) При запланированном увеличении объема продаж этот показатель составит 18,8% их стоимости (одиннадцатая строка)

В двенадцатой строке приводятся показатели торговой наценки за шестимесячный период прошлого года. Понимая, что новые поставщики у нас не появятся и что вы не сможете получить большую прибыль, работая с прежними, можно запланировать ту же самую торговую наценку, что и в прошлом году, — 50% (тринадцатая строка)

В четырнадцатой строке отображаются показатели валовой прибыли. Можно самостоятельно выбрать значения соответствующих прошлогодних показателей из ежемесячных отчетов, но электронная таблица выполнит эту операцию без вашего участия. Она сделает это, как только вы зададите значения объема продаж, уценки товаров и отношения стоимости складских запасов к объему продаж для каждого месяца, и выдаст соответствующие цифры запланированных размеров прибыли также и на этот год (пятнадцатая строка)

Электронная таблица одновременно выполнит расчеты ожидаемой прибыли в этом сезоне для данной категории товаров, что позволит тотчас же рассмотреть картину в целом. Занимаясь разработкой полугодового плана для остальных категорий товаров, имеющихся в магазине, вы всегда будете иметь возможность обратиться к обобщенным показателям прибыли, сравнить их с уровнем самоокупаемости, соответствующими условиями оплаты основных счетов и выяснить, насколько запланированный бюджет отвечает поставленным целям

В шестнадцатой и семнадцатой строках приводятся значения GMROI (показателя общего размера прибыли на капитал, вложенный в закупку товаров) и необходимых сумм свободных средств (ССС) для закупки товаров на каждый месяц.

Как только прогноз объема продаж на месяц будет готов, необходимо принять решение о том, какое количество товаров нужно для обеспечения этого показателя. Задавшись вопросом о том, какое количество товаров будет достаточным, не следует забывать о двух вещах.

Во-первых, запас имеет свойство обесцениваться. Как только вы открыли коробки, в которые были упакованы товары, их стоимость начинает падать, будь то вино или печатные издания с ограниченным тиражом. Со временем упаковка потеряет привлекательность, а мода примет иное направление. В любом случае, с течением времени все вещи утрачивают свою стоимость. Понимание этого имеет особое значение для владельца магазина, чей чистый доход, а иногда и пенсионные сбережения, оказываются просиживающими на полках или висющими на вешалках в виде вещей, потерявших свою ценность. Предполагается, что не только осоз-

ФИЛОСОФИЯ СВОЕВРЕМЕННОЙ ЗАКУПКИ ТОВАРОВ

Пример 9

ПОЛУГODOVOЙ ТОРГОВЫЙ ПЛАН

на уровне товарной категории

Наименование категории		Категория						Год	
		Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Сезон	
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ									
1	За прошлый год, \$	200	225	300	350	375	275	1725	
2	По плану, \$	210	230	310	350	380	278	1758	
	Прирост по плану, %	5,0	2,2	3,3	0,0	1,3	1,1	1,9	
3	В текущем году, \$								
	Прирост в текущем году, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
СТОИМОСТЬ СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ									
(на начало месяца)									
4	За прошлый год, \$	800	975	1005	1200	1479	1200	975	Средняя стоимость складских запасов
5	По плану, \$	808	920	992	1155	1235	1112	900	
	В текущем году	0	0	0	0	0	0	0	
ОТНОШЕНИЕ СТОИМОСТИ СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ К ОБЪЕМУ ПРОДАЖ									
(ежемесячные показатели)									
6	За прошлый год	4,00	4,33	3,35	3,43	3,94	4,36		Товарооборот
7	По плану	3,85	4,00	3,20	3,30	3,25	4,00		
	В текущем году	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ОБЪЕМ ЗАКУПОК									
	В прошлом году	395	290	540	709	196	135	2265	
	Ожидаемая выручка	342	332	513	505	347	141	2180	
	Заказано								
	Получено								
	Свободные средства для закупок	342	332	513	505	347	141	2180	
УЦЕНКА ТОВАРОВ									
8	В прошлом году, \$	20	35	45	80	100	85	365	
9	В прошлом году, %	10,0	15,6	15,0	22,9	26,7	30,9	21,2	
	По плану, \$	20	30	40	75	90	75	330	
11	По плану, %	9,5	13,0	12,9	21,4	23,7	27,0	18,8	
	В текущем году, \$								
	В текущем году, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
НАДБАВКА									
12	В прошлом году, %	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	
13	По плану, %	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	
	В текущем году, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ									
14	В прошлом году, \$	90	95	128	135	138	95	680	
	В прошлом году, %	45,0	42,2	42,5	38,6	36,7	34,5	39,4	
15	По плану, \$	95	100	135	138	145	102	714	
	По плану, %	45,2	43,5	43,5	39,3	38,2	36,5	40,6	
	В текущем году, \$								
	В текущем году, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
16	GMROI								
	В прошлом году, \$								1,25
	По плану, \$								1,41
	В текущем году, \$								0,00
17	СУММЫ СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ								
	Суммы свободных средств для закупки розничных товаров, \$	342	332	513	505	347	141	2180	

вание того, что все это стоит денег, но и мысли о пенсионных накоплениях должны стать движущими силами вашей материальной заинтересованности.

Во-вторых, ассортимент товаров отличается парадоксальными свойствами: если он ограничен, то вы банкрот, но то же самое произойдет, если он будет избыточным. Одно из правил розничной торговли гласит: «Невозможно что-либо продать с пустой тележки». Если покупатель, зайдя в магазин, увидит полупустые полки, он может подумать, что вы собираетесь оставить свой бизнес, а это явно не отразится на укреплении его доверия к вам. С другой стороны, вы не в состоянии скупить все, что попало на глаза, и прийти к такому состоянию, когда товары будут валиться с переполненных полок и вешалок из-за своего огромного количества.

Оптимальный состав ассортимента товаров находится где-то на золотой середине. Такой баланс имеет критическое значение, и единственный способ достичь его заключается в следовании философии своевременности закупок, а не обычной формуле приобретения товаров «на всякий случай».

Невозможно добиться успеха в розничной торговле, покупая какой-либо товар на случай, если кто-то вдруг захочет приобрести именно синюю расцветку, на случай вероятности не получить дополнительную партию товара или на случай возможности установления жаркой погоды. Такая философия ведет владельца к закупке избыточного количества товаров, к увеличению стоимости хранения и погрузочно-разгрузочных работ, а также к повышению риска, что товар потеряет вид либо выйдет из моды, прежде чем успеет попасть на торговую площадку. Если вы столкнетесь с необходимостью массовой уценки, поскольку закупили товар неверного размера, расцветки или фасона, он не станет дешевле оттого, что вы станете продавать его дюжинами.

При составлении прогноза на второй год работы магазина рекомендуем обратиться к фактическим показателям торговли на уровне товарных категорий. Исходя из уровня знаний о состоянии дел в каждой из них, можно осуществить соответствующие корректировки бюджета как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения отдельных статей. А затем продолжить работу над бюджетом на уровне отделов и магазина в целом. Такой восходящий метод прогнозирования позволяет, начав с низших классификационных уровней, перейти к показателям самых высоких.

Правда, можно воспользоваться и нисходящим методом анализа, при котором сначала определяется конечный результат — по объему продаж, сокращению или увеличению бюджета, — а уже потом производится корректировка торговых показателей по отделам и на уровне отдельных категорий товаров.

Нисходящий метод, вероятно, обеспечит получение более реалистичного обобщенного торгового прогноза, но это достигается за счет меньшей детализации, отвечающей уровню товарных категорий. Поскольку будет необходимо провести подобный анализ, если вы собираетесь добиться большей эффективности в работе своего магазина на втором году после его открытия, мы советуем применить восходящий метод анализа, учитывая в то же время обобщенные показатели деятельности вашего предприятия.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Тем не менее можно достичь успеха, если осуществлять закупки товаров своевременно, восполняя распроданное утром, поддерживая полноту выбранного ассортимента или просто продав его до наступления срока платежей по счетам поставщика. Философия своевременности всегда поможет отыскать кратчайший путь и сэкономить время, требующееся для доставки товара от поставщика к потребителю. Чем более эффективно вы справитесь с этой задачей, тем более прибыльным будет ваш бизнес. Не имеет значения, каким образом вы собираетесь этого добиться: «шестое чувство», которое помогает вам угадывать будущее, так же как и покупатель, не может быть совершенным. Однако по мере приближения дня открытия торгового сезона вы сможете с большей уверенностью предвидеть покупательский спрос.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Объем закупок товаров для торговли в магазине полностью зависит от того, каких показателей объема продаж и товарооборота вы стремитесь достичь. Например, если вы намерены выйти на уровень годового объема продаж в \$500 000 при четырехкратном товарообороте, стоит начать дело, располагая розничными товарами на сумму, равную \$125 000.

Как правило, общий годовой объем закупок товаров не превышает 120% объема продаж. Такие показатели тяжело контролировать, поскольку состояние ассортимента всегда отражается на всех показателях работы магазина. Кроме того, вы можете приступить к закупке товаров весеннего ассортимента еще в январе, который формально относится к предыдущему отчетному периоду в розничной торговле.

Если вы задались целью добиться четырехкратного товарооборота в течение года, то не совершите большой ошибки, если объем закупок товаров данного наименования у вас не будет превышать запланированного для реализации в ближайшие три месяца.



Полагаем, что пришло время сделать паузу и еще раз взглянуть на все, о чем говорилось в этой главе, посвященной вопросам закупки товаров. Пока ее содержание сохранило свою свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части своей деятельности в роли хозяина магазина.

После этого нужно определить, за решение каких трех вопросов, связанных с закупкой товаров, можно взяться немедленно, по каким из них понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми встретиться в ближайшее время для их обсуждения.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению вопросов закупки товаров.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех вопросов, связанных с закупкой товаров вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания процесса закупки товаров в вашей работе?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время по основным вопросам вашей деятельности, связанным с закупкой товаров?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1.



Глава IV

ПЕРСОНАЛ

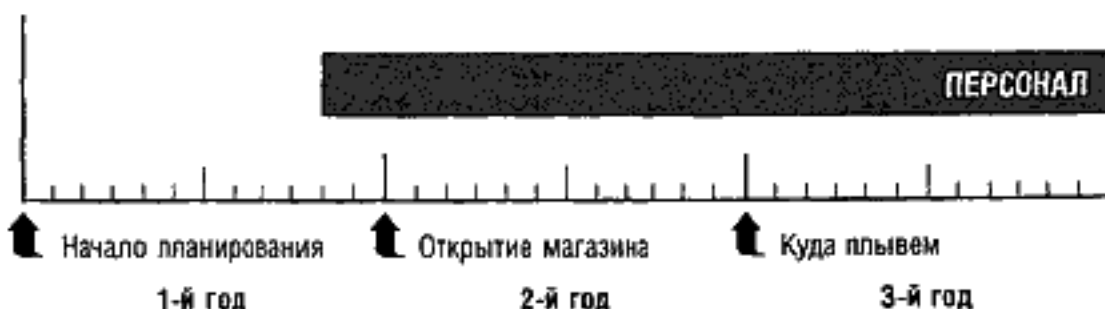
Покажите, что люди для вас — основной капитал

Как найти лучших продавцов

Льготы как инструмент установления взаимовыгодных трудовых отношений

Выплата заработной платы продавцам

Эффективное проведение интервью





ПОКАЖИТЕ, ЧТО ЛЮДИ ДЛЯ ВАС — ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ

Как часто вам приходилось слышать хвастливое заявление: «Нам основной капитал — это сотрудники»? Вероятно, не одну сотню раз, поскольку это действительно превосходный лозунг и не многие отважатся открыто выразить несогласие с ним.

Однако эти прекрасные слова расходятся со статистикой, данные которой показывают, что треть штатных сотрудников компании не испытывают уверенности в своей работе. Слова предпринимателей и их практические действия, несомненно, представляют собой разные вещи. Эта и последующие главы должны помочь вам претворить сказанное в жизнь и сделать упомянутый лозунг реальностью бизнеса.

Полагаем, что все работающие у вас сотрудники являются продавцами и заняты обслуживанием покупателей (для чего и существует магазин). И это означает, что бухгалтеры, оформители витрин или технические специалисты не включены в штат магазина, поскольку не принимают непосредственного участия в процессе обслуживания.

Все это связано с эффективностью работы магазина, и большая часть следующей главы будет посвящена проблеме продуктивности работы персонала и тому, каким образом вложение капитала в заработную плату и дополнительные льготы для сотрудников может принести дивиденды в показателях торговли. Поскольку при таком подходе продуктивность труда персонала, не относящегося к категории продавцов, имеет нулевое значение, полагаем, что эти люди, следовательно, должны работать только на контрактной основе, а оплату их труда следует внести в графу «Расходы».

В розничной торговле должность сотрудника магазина, занятого продажей товаров покупателям, может называться по-разному, но мы считаем наиболее правильным наименование «продавец-партнер» (sales associate), где первая часть термина указывает на то, какую роль этот человек играет в данном бизнесе: является продавцом, а вторая — на то, каким образом он должен это делать: выступая в качестве члена единой команды. (В книге для краткости мы будем называть его просто «продавец».)

Прежде чем приступить к приему продавцов на работу, нужно осознать, что далеко не каждый может трудиться в сфере розничной торговли. Есть люди, которые окажутся явно не на своем месте, занявшись торговым бизнесом. Не следует брать на работу кого попало, а затем пытаться «лепить» из него хорошего сотрудника.

Невозможно переоценить значение утверждения о том, что выбор продавцов имеет решающее значение для успеха предприятия. Это люди, которые будут стоять лицом к покупателям, — к тем, кто принесет (или откажется принести) вам прибыль. Неверный выбор сотрудника может оказаться роковым, и последствия такой ошибки совершенно не похожи на те, которые имели бы место при ошибочной покупке какой-либо вещи. В последнем случае вы просто достаете красный карандаш, делаете соответствующую пометку и извлекаете урок из собственного опыта. При

кадровой ошибке также невозможно: ваши действия находятся под контролем трудового законодательства. Вопросы, связанные с увольнением сотрудников, представляют собой настоящее минное поле с точки зрения права, и многие бизнесмены ненавидят эту процедуру. Для любой из сторон будет лучше, если удастся избежать подобной ситуации, правильно подобрав к решению задачи приема на работу с самого начала.

Если же вы допустите ошибку и возьмете на работу не того, кто вам нужен, то, несомненно, потеряете покупателей. Плохой продавец вряд ли будет радушно встречать посетителей (как вы ожидали), предпочитая вместо этого прихлебывать кока-колу или болтать по телефону с приятелями. Такое поведение сотрудника приведет к потере покупателя, который, может быть, уже принес магазину прибыль в размере \$50 000.

Плохой продавец может полностью разрушить атмосферу сотрудничества в коллективе людей, прекрасно выполняющих свою работу. Когда подойдет время браться за работу — обслуживать покупателей, помогать коллегам и поддерживать магазин в чистоте и порядке, — сразу станет ясно, что плохой сотрудник не справляется со своей долей обязанностей. Теперь этот человек будет только мешать остальным продавцам и досаждать покупателям.

Издержки, связанные с приемом на работу неумелого продавца, намного превышают издержки при неудачной закупке, поскольку в первом случае владелец теряет не только деньги, но и время. Обучение такого сотрудника займет немало часов, к тому же придется платить заработную плату человеку, не справляющемуся со своими обязанностями. А при приеме на его место нового работника все это будет списано на пустые расходы. Действительно, было бы намного лучше с самого начала взять на работу хорошего специалиста.

Хотя у многих владельцев предприятий розничной торговли работают их друзья или родственники, мы не считаем это хорошим выходом, за исключением тех случаев, когда они обладают опытом и мастерством, которого не хватает самим владельцам.

Проблемы, которые могут возникнуть в связи с участием близких людей в вашем бизнесе, слишком велики по сравнению с возможными преимуществами. Например:

- Как можно поддерживать с близкими людьми чисто производственные отношения?
- Как поступить, если качество их работы не будет отвечать вашим требованиям?
- Как они отнесутся к постоянному контролю с вашей стороны и к необходимости дополнительного обучения под вашим руководством?
- Не будут ли они обсуждать ваши решения, поскольку не доверяют вашему авторитету?
- Как отнесутся остальные сотрудники магазина к присутствию в коллективе ваших родных или друзей?

Если при осуществлении деловых планов вы почувствовали необходимость обратиться за помощью к родным или друзьям, следует еще раз пересмотреть свои намерения, так как, скорее всего, ничего хорошего из этого не выйдет. Если вы не в состоянии платить своим сотрудникам «на бумаге», то никогда не сможете сделать этого и на практике.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

**Разработка
описания
должностных
обязанностей**

Первое, что следует сделать, приступая к подбору персонала для предприятия, — подготовить документ с описанием должностных обязанностей. Его значение станет очевидным, если вы зададите себе вопрос: «Если я не знаю, кого ищу, то как сумею при первой встрече догадаться, что это действительно нужный мне человек?»

Описание должностных обязанностей должно соответствовать вашему представлению об идеальном сотруднике. Необходимо зафиксировать его на бумаге, поскольку вам понадобится документ, к которому в случае необходимости можно будет обратиться, чтобы сравнить реальные возможности соискателя с вашими ожиданиями. К тому же описание обязанностей не должно быть бесформенной идеей, витающей только в вашей голове.

По мере развития бизнеса без колебаний вносите в документ необходимые изменения, отвечающие состоянию дел. Однако это не основание для того, чтобы отказаться от намерения взяться за карандаш и бумагу прямо сейчас, даже если какие-либо предварительные наброски едва появились.

В примере 10 приводится образец описания должностных обязанностей продавца и наиболее важных аспектов его деятельности. При желании можно воспользоваться этим образцом или разработать такой документ самостоятельно (см. Приложение 3).

В первой графе описания служебных обязанностей приводится наименование должности. Людям хочется, чтобы оно отражало сущность их работы. Им кажется, что и работать в магазине, и общаться с друзьями намного удобнее, если можно четко назвать свою должность. Наименование «продавец» находится в обращении по крайней мере около 100 лет. Когда оно относится к настоящему специалисту (как это и должно быть на самом деле), можно сказать, что это одна из тех профессий, которыми по праву можно гордиться.

Во второй графе отведено место для краткого описания обязанностей и области ответственности продавца. Это будет неким наброском, которым вы сможете воспользоваться при обсуждении рабочих вопросов. Между тем следует проработать следующие разделы данной формы, прежде чем вернуться к заполнению этой графы.

Если хотите избежать лишних проблем в отношениях с сотрудниками, убедитесь, что они хорошо понимают, кому подчиняются и перед кем должны отчитываться в своей работе (см. третью графу). Необходимо с самого начала ясно дать им понять, что они подчиняются непосредственно вам или управляющему магазином, если таковой имеется. В последнем случае продавцы находятся у вас в косвенном подчинении.

**Должностные
обязанности:
установление
приоритетов**

Главным в описании требований, предъявляемых к продавцу, является перечень его должностных обязанностей с учетом их относительной значимости по отношению к работе в целом (см. четвертую графу). Этот раздел потребует на практике в первую очередь, поэтому его следует обдумать как можно лучше.

Не следует включать туда такие требования к продавцу, как, например, «любезное обращение с покупателями» — оно довольно специфическое, чтобы им можно было руководствоваться в работе. Можно потратить

Пример 10

ОБРАЗЕЦ ОПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПРОДАВЦА

Описание должностных обязанностей продавца

1	Должность	Продавец
2	Описание обязанностей	Работа продавца — оказание в доброжелательной форме профессиональной помощи покупателям в приобретении товаров, а также, в случае необходимости, — помощи коллегам как членам единой команды. В перечень обязанностей также входят восемь основных функций, большая часть которых связана с вопросами обеспечения высокого качества обслуживания покупателей и максимального удовлетворения их запросов. Для получения удовлетворительной оценки своей деятельности продавец должен также добиться выполнения установленных показателей продуктивности торговли.
3	Непосредственный начальник Косвенное подчинение	Владелец магазина, управляющий —
4	Должностные обязанности в порядке убывания приоритета	Оценка значимости выполняемых обязанностей, %
	1) убедить покупателя в том, что он является желанным посетителем магазина	15
	2) установить, что необходимо покупателю	15
	3) со знанием дела представить покупателю нужный ему товар	15
	4) дать рекомендации по другим наименованиям товаров	15
	5) ответить на претензии покупателя	15
	6) оформить покупку	10
	7) отправить покупателю благодарственное письмо за покупку или поблагодарить его по телефону	10
	8) выполнять работы по техническому обслуживанию, поддержанию порядка в торговых помещениях и пр.	5
5	Необходимые личностные характеристики	• Позитивное отношение к жизни • Здоровое самлюбие • Дружелюбие • Аккуратность • Наличие материальной заинтересованности • Умение поставить себя на место покупателя • Целеустремленность • Желание учиться
6	Необходимая квалификация	• Опыт пользования ассортиментом товаров магазина • Математические способности
Требования, предъявляемые к продавцу в течение первых трех месяцев работы		
7	Объем продаж	\$91,67 в час (в среднем за отчетный период)
8	Средняя стоимость покупок	\$55,0 (в среднем за отчетный период)
9	Прочее	Успешное завершение обычной программы обучения для новых сотрудников и получение удовлетворительных оценок по каждой из перечисленных выше должностных обязанностей
10	Примечания	По истечении первых трех испытательных месяцев работы устанавливаются новые показатели по объему продаж, средней стоимости покупок, а также другие требования, которые затем будут регулярно обсуждаться на производственных совещаниях по вопросам эффективности торговли.

впустую много времени, дискутируя по поводу того, какое обращение считается любезным, и при этом будет утрачен смысл включения его в перечень должностных обязанностей.

Вместо этого следует включить такие положения, которым можно дать наглядное и предметное описание, пользуясь понятными любому человеку выражениями. Это может быть что-то вроде: «Дать понять покупателю, что он является желанным гостем, приветствуя его улыбкой и словами “Доброе утро” или “Добрый день” в течение первых 20 секунд его появления в магазине».

В таком описании рабочих обязанностей отсутствует что-либо, способное вызвать у продавца замешательство. И немаловажно, что вы будете в состоянии отреагировать на его практические действия, просто наблюдая и слушая, что происходит в магазине.

В приведенном образце описания должностных обязанностей мы выделили для них всего восемь строк. Но как только вы задумаетесь над этим вопросом, сразу поймете, что на самом деле продавец должен будет ежедневно делать сотни разных вещей. Мы не приводим подробный перечень обязанностей, поскольку не в состоянии представить продавца, рабочий день которого начинается с попыток вспомнить каждую из них. Вместо этого продавец должен просто четко понимать приоритеты в своей работе и отвечать критериям отличного выполнения обязанностей. Даже перечень из восьми пунктов может оказаться избыточным, но перечисление обязанностей в порядке убывания приоритета и относительной значимости поможет установить ясность в этом вопросе.

Прежде чем расставить приоритеты, необходимо решить, чего вы хотите добиться в своем бизнесе. Если вы уделяете первостепенное внимание содержанию помещений, то получите чистоту и порядок. Если считаете крайне важным то, как продавцы встречают посетителей, — получите покупателей, чувствующих себя в вашем магазине желанными гостями.

Не сомневаемся, что вы хотите содержать магазин в чистоте и порядке. Вопрос в том, отдаете ли вы этому большее предпочтение, чем намерению создать в заведении атмосферу радушия? И хотели бы вы добиться и того, и другого в большей или меньшей степени, чем заполучить покупателя, готового сделать у вас более одной покупки, принимая во внимание, что он не сможет заметить в работе ваших продавцов что-либо особенное.

После установления обязанностей персонала следует вернуться ко второй графе примера 10 и более обстоятельно описать обязанности и круг ответственности продавца.

Определение характеристик и квалификационных требований к персоналу

В пятой графе описания должностных обязанностей («Необходимые личностные характеристики») перечисляются характеристики, которыми должен обладать сотрудник для выполнения своей работы. Другими словами, не стоит брать на работу того, кто этими качествами не обладает. Следует тщательно обдумать данный вопрос, поскольку, в соответствии с действующим законодательством, во внимание не должны приниматься возраст, пол, религиозная и этническая принадлежность, а также сексуальная ориентация соискателя. Согласно закону, все это не имеет отношения к способности человека выполнять свои обязанности.

На первом месте в графе личностных характеристик следует поместить такую черту, как позитивное отношение к жизни. Этому свойству трудно дать объективную оценку, но его легко распознать при первом же взгляде на человека. Людей с позитивным видением отличает исполнительность и энергичность, а на жизнь они смотрят, как на стакан, наполовину наполненный, а не наполовину опустошенный. Сотрудники с позитивным отношением к жизни являются намного лучшими продав-

При определении обязанностей продавца необходимо ясно понимать, какие результаты ожидаются от его работы. Приведенный ниже перечень должностных обязанностей в порядке убывания их приоритета кажется нам неплохим, поскольку в нем отражена ориентация продавца на реализацию товаров покупателям. За основу здесь взята структуризация торговых операций, предложенная Джимом в его книге *Retail Selling Ain't Brain Surgery, It's Twice As Hard* («Розничная торговля — не хирургия мозга, это в два раза сложнее»).



ЕСТЬ ИДЕЯ

**Обязанности продавца
в порядке убывания приоритета**

**Оценка значимости
обязанностей, %**

Убедить покупателя в том, что он является желанным посетителем, встретив его теплой, дружеской улыбкой и словами «Доброе утро» в течение 20 секунд после того, как он вошел в магазин.	15
Установить, что необходимо покупателю, с помощью нескольких вопросов в непринужденной форме.	15
Со знанием дела представить товар покупателю, дать необходимые полезные советы и пояснения о том, насколько данный образец удовлетворяет его требованиям.	15
Высказать свои соображения о том, какие еще наименования товаров покупателю будет целесообразно приобрести дополнительно к данному образцу.	15
Дать ответы на любые претензии покупателя.	15
Завершить оформление покупки в непринужденной профессиональной манере.	10
В течение 10 дней отправить всем покупателям, сделавшим единовременные покупки товаров на сумму свыше \$50, благодарственную открытку; в течение 10 дней позвонить всем покупателям, сделавшим единовременные покупки товаров на сумму свыше \$100, с выражением признательности.	10
Регулярно выполнять обязанности по поддержанию порядка в торговом помещении и периодические поручения управляющего.	5

Если вы не знакомы с профессиональной терминологией розничной торговли, описание перечисленных выше обязанностей не будет иметь для вас особого смысла. Но проведение общего тренинга персонала непосредственно в самом магазине поможет всем продавцам усвоить общий словарь, который придаст описанию их обязанностей предметный и наглядный характер.

цами, чем те, у кого оно негативное. Кроме того, кандидаты должны быть в какой-то мере экстравертами, более общительными, чем интровертами. Из застенчивых людей не получится хороших продавцов: эта работа требует общения с покупателями и создания с ними устойчивых долговременных отношений. Соискатели, теряющиеся при попытке взглянуть кому-либо в глаза, окажутся беспомощными при необходимости поддерживать длительную беседу, что является критически важным условием для понимания запросов клиентов.

Вторым в списке характеристик значится здоровое самолюбие. Повседневная работа продавца может принести в его жизнь толику скептицизма и даже неприязненного отношения к людям, ведь покупателей отличает свойство сомневаться во всем, что они слышат, и часто говорить «нет». Если ваши продавцы сохраняют позитивное отношение к покупателям и уверенность в себе, то будут в состоянии понять, что реакция отторжения, с которой им приходится сталкиваться, не адресована им лично, и не потеряют самообладания.

Наконец, для успешного выполнения обязанностей продавец должен обладать эмпатией — способностью понять чувства, мотивы и состояние другого человека. Профессиональный стиль продавца выражается в способности предъявить покупателю соответствующий товар, лишь задав ему несколько вопросов и получив ответы на них. А умение заинтересованно выслушать клиента помогает выбрать и представить товар, в наибольшей степени отвечающий его потребностям.

К другим необходимым чертам профессионального продавца следует отнести дружелюбие, целеустремленность, аккуратный внешний вид и желание учиться. Эти характеристики не имеют столь принципиального значения, как позитивная жизненная позиция, коммуникабельность и здоровое самолюбие, но также являются весьма полезными.

В шестой графе следует перечислить квалификационные требования, необходимые соискателю для выполнения его непосредственных обязанностей. Например, человек не может быть охранником, не имея соответствующей подготовки, не обладая должными навыками и не пройдя необходимой проверки, подтвержденной официальным свидетельством. Еще раз повторим: нужно проявить крайнюю осторожность при формулировке требований к уровню профессиональной подготовки и профессиональным достижениям, которые вы считаете необходимыми для приема на работу, чтобы не вступить в конфликт с законом.

К сожалению, в сфере розничной торговли нет соответствующих официальных органов, занимающихся вопросами тестирования и сертификации продавцов. Уровень профессиональной подготовки, необходимый для работы в вашем магазине, может существенно отличаться от требований, предъявляемых на другом предприятии розничной торговли. В этой ситуации при формировании квалификационных требований к персоналу вы, как и тысячи других владельцев частных магазинов, вольны в выборе.

Если вы являетесь хозяином магазина, торгующего велосипедами для профессионального спорта, будет вполне законным требование наличия у продавца большого опыта обращения с такими специфическими тех-

ническими средствами. Тот, кто занимается этим видом спорта лишь по выходным, может оказаться просто не в состоянии ответить на вопросы хорошо осведомленных покупателей о технических характеристиках и возможностях велосипедов.

Вполне законно будет также потребовать от соискателя знания математики, поскольку продавцу предстоит иметь дело с наличностью, чеками и операциями с кредитными картами. Станете ли вы делать покупки в магазине, где продавец приходит в замешательство, пытаясь зарегистрировать покупку нескольких наименований товаров, или не может правильно рассчитать сдачу, даже когда кассовый аппарат указывает ее сумму? Неужели вы действительно позволите своим покупателям испытать подобное разочарование?

Помимо соблюдения требований закона, нужно тщательно подойти к формулировке квалификационных требований, чтобы исключить отсеив потенциальных «суперзвезд» своего дела. Насколько необходимо для работы в вашем магазине иметь диплом об окончании колледжа? Если это действительно нужно, укажите это в квалификационном перечне, но прежде задайте себе вопрос. «Для чего это нужно?» — и немного подумайте.

Для заявления о приеме на работу следует иметь соответствующую печатную форму, чтобы каждый соискатель мог получить одинаковую информацию и ответить на одни и те же вопросы. Если у кандидата имеется готовое резюме, можно приложить его к форме заявления, но все равно обязательно ответить на поставленные вопросы.

Лучший способ разработать форму заявления — посетить несколько близлежащих магазинов и сделать копии использующихся у них бланков. Несомненно, их владельцы при составлении обращались за официальной консультацией к юристу, так что после тщательного ознакомления с этими документами вы будете в состоянии самостоятельно определить, какие вопросы относятся к вашей сфере деятельности.

Но даже после завершения этой работы рекомендуем обратиться к своему юристу для экспертизы использующихся в тексте формулировок.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Занеся в описание должностных обязанностей показатели продуктивности работы (графы с седьмой по девятую), вы тем самым закладываете фундамент, на котором будет основана ваша работа по подготовке сотрудников в течение первых трех месяцев их пребывания в магазине. (См. главу 5 для получения дополнительной информации по этому вопросу.)

Целевые показатели, указанные в этой графе, послужат путеводными вехами, по которым в конечном итоге будут оцениваться успехи и неудачи новых сотрудников. Следует четко определить их значения для первых трех месяцев работы, поскольку в большинстве юридических случаев это стандартная продолжительность испытательного периода.

Существование испытательного срока оправдано тем, что людям свойственно ошибаться. Дело не в том, насколько добросовестно относятся работодатели к приему на работу новых сотрудников или насколько обдуманно относятся соискатели к своему трудоустройству: иногда все

Почасовой объем продаж и средняя стоимость покупок как показатели эффективности работы продавцов

это просто не срабатывает. Испытательный период позволяет обеим сторонам мирно разойтись после его завершения. Затем в силу вступают иные правила трудовых отношений.

Как частный предприниматель вы должны знать и понимать положения трудового законодательства, действующие в сфере вашего бизнеса. Если испытательный период разрешен законом, то мы настоятельно рекомендуем воспользоваться этим положением.

Основным показателем продуктивности труда каждого продавца должен быть объем продаж (седьмая графа), поскольку вы берете на работу человека, главной обязанностью которого является продажа товаров покупателям.

Хотя вы можете установить для новичков нечто вроде кривой обучения*, они, в свою очередь, обязаны приложить все свои силы для того, чтобы стать полноправными членами вашей команды.

В качестве показателя продуктивности работы сотрудника следует использовать средний почасовой объем продаж, поскольку вы не можете точно знать, сколько часов в неделю он будет работать в течение трех месяцев после начала испытательного срока.

Другим основным показателем продуктивности работы продавца является средняя стоимость одновременных покупок, сделанных его клиентами (восьмая графа). Данный показатель характеризует среднюю стоимость покупок, сделанных клиентами при участии конкретного продавца. Работа продавца на 15% будет состоять из рекомендации покупателям по поводу приобретения наименований товаров, логически дополняющих основные покупки. Средняя стоимость покупок, сделанных клиентами при участии продавца, является лучшим индикатором его способности справиться со своими обязанностями, что не в состоянии отразить показатель почасового объема продаж.

Например, в числе сотрудников может оказаться продавец, у которого средняя стоимость покупок по истечении трех месяцев будет превышать установленный норматив при довольно низких показателях почасового объема продаж. В то время как улучшения первого показателя продавец может добиться благодаря собственному старанию, второй в целом не зависит от его усилий. И было бы несправедливо увольнять людей, основываясь на том, что почасовой уровень продаж у них ниже норматива, если это связано с вашими личными упущениями при закупке товаров, выборе ассортимента или организации рекламы.

К другим показателям, которых должны добиться кандидаты в течение трех месяцев, могут быть отнесены принятые в вашем магазине требования к результатам прохождения тренинга для новичков, освоение правильного размещения товаров на витрине, а также умение отключить на ночь кассовый терминал. Эти показатели не носят столь же принципиального характера, как почасовой объем продаж или средняя стоимость покупок, но их также стоит включить в квалификационные требования.

* Кривая обучения — кривая контрольных значений показателей эффективности работы в течение периода обучения, отражающих успешность приобретения кандидатом необходимых профессиональных навыков — *Прим. пер.*

Вы, наверно, обратили внимание, что в описании должностных обязанностей мы не делаем различия между сотрудниками занятыми в магазине полный рабочий день, и теми кто занят частично. Это объясняется тем что покупателей не интересует, занят ли продавец полный рабочий день или только его часть их волнует лишь уровень профессионального обслуживания в магазине. Следовательно, у всех продавцов должны быть одни и те же наименования должностей, обязанности, характеристики, квалификация и показатели продуктивности. а количество рабочих часов не должно приниматься в расчет



ЕСТЬ ИДЕЯ

Полагаем, что отношения между работодателем и его работниками являются устойчивыми лишь тогда, когда они выгодны для обеих сторон. В связи с этим необходимо реализовать все преимущества, которые даст вам прием на работу конкретного сотрудника, в той же степени, в какой того интересуют преимущества работы именно в вашем магазине.

Конкуренция за шанс получить в свое распоряжение отличного работника довольно высока. Всегда можно найти посредственного продавца или продавца ниже среднего уровня, но придется очень постараться, если вы хотите отыскать и удержать у себя настоящего специалиста.

Задолго до проведения интервью необходимо обдумать, какие преимущества вы можете предложить перспективному сотруднику. В целом перечень предоставляемых льгот должен быть достаточно убедительным для того, чтобы вызвать у профессионального продавца восторг относительно перспектив работы в вашем магазине. Хотя деньги и могут стать важным пунктом в пакете льгот, предоставляемых сотруднику, но это не слишком весомый аргумент. Размер заработной платы должен соответствовать условиям конкуренции. Не рассчитывайте на то, что сможете удержать отличных продавцов, предложив оклад на 10% меньше, чем в магазине, расположенном по соседству. Полагаем, что следует, напротив, предложить почасовую оплату, большую, чем платят за аналогичную работу конкуренты. Все это налагает на вас серьезную ответственность за правильный выбор сотрудников, поскольку вы только повредите своему бизнесу, если будете платить повышенную заработную плату посредственным или плохим продавцам.

Предложив общепринятую оплату, вы можете выиграть сражение за отличного продавца, если дополните оклад льготами, которые сыграют решающую роль при оценке привлекательности нового места работы: предоставлением медицинской (в том числе стоматологической) и обычной страховок. Предоставление страхового обеспечения, включая оплату медицинских и стоматологических услуг, — недешевое удовольствие. На самом деле это стоит немалых денег, но имеет большое значение для утверждения владельца магазина в качестве «настоящего» работодателя.

Люди, работающие в других отраслях, имеют медицинскую, стоматологическую и обычную страховки, и мы считаем, что те, кто занят в розничной торговле, также должны пользоваться ими. Если вы не в состоянии предложить соискателям подобное социальное обеспечение, это означает, что «настоящие» работники отправятся куда-либо еще, чтобы получить то, что им надо.

ЛЬГОТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Можно предложить перспективным сотрудникам много других льгот. В приведенный ниже перечень включены те, которые можно было бы оценить как дополнительные преимущества работы в вашем магазине, а именно:

- *поощрительные скидки для сотрудников магазина.* Знание товаров, полученное из первых рук, поможет продавцам в их работе. Следует поощрять желание сотрудников пользоваться товарами, которыми они торгуют, предоставляя возможность их приобретения в размере определенной суммы в течение месяца и только для личных нужд;
- *гибкий рабочий график.* До последних дней сверхурочное рабочее время считалось в розничной торговле досадным обстоятельством, но теперь это устраивает многих. Если вам нужен продавец, готовый работать с 10.30 или только по понедельникам, вы, скорее всего, сможете подыскать несколько хороших работников, проживающих неподалеку, которым это вполне подойдет;
- *организация досуга.* Работа в магазине может быть достаточно тяжелой, так что следует подумать о том, как организовать досуг сотрудников. Мы говорим здесь не о проведении костюмированных вечеринок с музыкой, а об атмосфере соперничества, об ориентации на достижение поставленных целей и о существующих возможностях проведения в течение каждого сезона мероприятий, способствующих сплочению трудового коллектива как единой команды;
- *социальный статус.* Для многих сотрудников олицетворением социального статуса является название их должности и наличие визитки. И это является заслуживающим внимания основанием для того, чтобы присвоить им звание продавца и подготовить хорошо отпечатанные визитки;
- *возможность дальнейшего обучения.* Как владелец магазина вы можете предложить перспективным сотрудникам уникальные возможности обучения розничной торговле в целом и изучения, в частности, товаров из имеющегося у вас ассортимента. Возможно также, что кто-то из ваших работников собирается приобрести специализированный фирменный магазин* или даже стать хозяином собственного предприятия розничной торговли;
- *карьерные возможности.* Если в вашем магазине имеются возможности для карьерного роста сотрудников, следует дать четкие разъяснения по сути данного вопроса. Если же шансы для служебного роста незначительны или вообще отсутствуют, следует понять, что продвигнуться в этом мире хотят далеко не все, но также и то, что отличных работников невозможно удержать на подобных условиях.

* Речь идет об однотипных фирменных магазинах, принадлежащих какой-либо фирме, например Woolworth, Marks & Spencer — Прим пер.

К реалиям розничной торговли следует отнести то, что, вероятно, придется взять на работу по крайней мере нескольких студентов, не собирающихся продолжить свою карьеру в розничной торговле. Несмотря на то, что в основном они работают в целях оплаты учебы или покупки первой машины, им можно предложить, помимо денежного вознаграждения, многое другое



ЕСТЬ ИДЕЯ

Работа в магазине с хорошо отлаженной организацией труда укрепляет чувство ответственности и самодисциплину. Понимание особенностей работы с потребителем и приобретение профессиональных торговых навыков, впервые полученных в розничной торговле, может оказаться на удивление полезным в любой будущей деятельности сотрудников.

Невозможно нанять хорошего работника, не имея возможности предложить ему высокую заработную плату, но невозможно также предложить высокую заработную плату, не располагая штатом хороших работников. Полагаем, что если вы хотите добиться успеха в розничной торговле, то разорвите этот порочный круг и найдете решение данной проблемы.

В лучшем случае вы можете оказаться совладельцем семейного магазина, представляющего собой самую малую форму предприятия розничной торговли, способную выжить самостоятельно. Тогда вам предстоит проводить в магазине все время до закрытия и лишь потом заниматься решением связанных с этим бизнесом деловых вопросов, пытаясь к тому же выкроить время на личную жизнь.

Даже если бы вы занялись розничной торговлей много лет назад, полагаем, что вам все равно потребовалась бы помощь по крайней мере нескольких компетентных и способных продавцов. Если вы не в состоянии предложить им почасовую оплату, в минимальной степени отвечающую условиям конкуренции и обеспечивающую рентабельность предприятия, то лучше отказаться от совместного ведения дел. Зловещие предзнаменования этой ситуации уже налицо.

Очень часто мы сталкиваемся с владельцами предприятий розничной торговли, у которых персонал меняется быстрее, чем ассортимент товаров. Такие хозяева пытаются выгадать, строя свой бизнес на непрерывном понижении цен, сопровождающемся увольнением сотрудников, поскольку те не могут здесь заработать на жизнь, и это ускоряет ухудшение работы магазина.

Присутствие в магазине продавцов, хорошо знакомых покупателям, вызывает у последних ощущение доверия: они думают, что дела у вас обстоят благополучно, поскольку в противном случае продавцы стали бы искать работу где-то еще. Если возрастает текучесть кадров, следует немедленно выяснить причины этого явления и принять необходимые меры для устранения такой тенденции.

В розничной торговле применяются три способа начисления заработной платы: еженедельная заработная плата, или жалованье; почасовая оплата; зарплата в форме так называемых комиссионных, или процентов от объема продаж.

Управляющий магазином (менеджер) обычно получает еженедельное жалованье: вы сами согласились платить ему столь высокую зарплату за

ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРОДАВЦАМ

многочасовую работу. В большинстве случаев продолжительность рабочего времени и размер заработной платы не меняются от недели к неделе.

Работники, занятые полными или частичный рабочий день, обычно получают почасовую оплату — вы сами согласились платить им столько, сколько они заработали за соответствующее количество рабочих часов. В большинстве случаев законодательством предусмотрено, что при частичной занятости продолжительность рабочего времени составляет около 20 часов в неделю, а для сотрудников, занятых полный рабочий день, устанавливается максимально разрешенная продолжительность рабочего времени. Дополнительное рабочее время оплачивается сотрудникам, занятым полным рабочим днем, по тарифам сверхурочных. Продолжительность рабочего времени в течение недели и размеры недельной заработной платы могут быть как фиксированными, так и меняться от недели к неделе.

Продавцы, занятые полный рабочий день, обычно получают заработную плату в виде процентов от объема продаж — вы сами согласились выплачивать им определенную часть своей прибыли с каждого доллара суммы выручки, зафиксированной кассовым аппаратом. Хотя, согласно закону, устанавливается минимальный уровень заработной платы, а трудовое законодательство ограничивает количество сверхурочных часов, ограничений для суммы заработной платы не существует и она полностью зависит от индивидуального объема продаж. Для некоторых людей это условие может быть значительным стимулом для повышения продуктивности труда.

Для того чтобы воспользоваться преимуществами обоих способов начисления заработной платы, в некоторых магазинах применяется их комбинация, и заработная плата начисляется в форме еженедельного жалования и комиссионных. В этом случае, дополнительно к почасовой или еженедельной оплате (что отвечает требованиям законодательства о минимальных размерах заработной платы), вы соглашаетесь выплачивать сотруднику определенную часть прибыли с каждого доллара суммы выручки, зафиксированной кассовым аппаратом. Поскольку вы берете на себя гарантии по оплате сотруднику части заработной платы, его комис-



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Одним из преимуществ начисления заработной платы в форме прямых комиссионных является то, что в данном случае вам всегда известно, какой должна быть продажная цена товаров. Например, если вы платите продавцам 10% от стоимости индивидуальных продаж, то продажная цена должна включать в себя эти 10% от их участия в прибыли.

Такая система успешно применяется для оплаты труда любого из сотрудников, поскольку никто из них не сможет заработать таким образом меньше установленного законодательством минимума для почасовой оплаты, который обычно рассчитывается после завершения периода платежа.

Неприятие данного способа связано с тем фактом, что некоторые хорошие продавцы искренне оласаются работать за комиссионные. Несмотря на то, что таким способом они могут заработать намного больше, эти продавцы все же предпочитают стабильность и предсказуемость в вопросе заработной платы.

сионная ставка при таком сценарии будет ниже, чем у сотрудника, получающего заработную плату только в форме комиссионных.

До тех пор пока вы руководствуетесь в своем деле трудовым законодательством, проблем при выборе способа начисления заработной платы возникнуть не должно. Следует воспользоваться тем способом, который кажется удобным в работе и позволяет нанять и удержать у себя хорошего продавца.

После того как решен вопрос о должностных обязанностях продавцов, разработана печатная форма заявления о приеме на работу, определено содержание конкурентоспособного пакета льгот, а также сделан выбор способа начисления заработной платы, можно приступить к проведению интервью с будущими сотрудниками.

Проведение интервью не является чем-то привычным для большинства владельцев предприятий розничной торговли. Если вы никогда раньше этим не занимались, то прежде всего следует понять существо данного процесса, а затем напряженно поработать над собой, добиваясь совершенствования профессиональных навыков в этом вопросе. Приведенное ниже руководство поможет вам избежать наиболее распространенных ошибок, которые совершают интервьюеры.

1. *Отберите для проведения интервью по три кандидата на каждую из имеющихся вакансий.* Из множества поступивших заявления о приеме на работу для каждой из имеющихся вакансий отберите трех кандидатов с персональными и квалификационными характеристиками, в наибольшей степени отвечающими требованиям должностных обязанностей. Полагаем, что следует потратить время на встречу только с этими кандидатами.
2. *Отведите для интервью достаточное количество времени.* Продавцы, которых вы берете на работу, в течение ближайших пяти лет могут принести вашему бизнесу миллион долларов каждый. Поэтому следует отложить остальные дела и выделить по крайней мере по часу для достойного собеседования с каждым из кандидатов.
3. *Выберите для встречи удобное место.* Отдавая себе отчет в важности принимаемого решения, следует полностью отдаться предстоящей беседе с кандидатом так, чтобы ничто не отвлекало вашего внимания. Исходя из этого необходимо провести встречу с соискателем в спокойном месте, где вам никто не мешает.
4. *Не держите кандидата в напряжении.* Многим людям проведение интервью представляется тяжелым испытанием. Это может быть обусловлено несколькими причинами. Как лицо, проводящее интервью, вы должны помочь кандидату почувствовать себя непринужденно, чтобы получить объективное представление о его способностях как потенциального продавца.
5. *Задавайте конструктивные вопросы.* Часовое интервью пролетит незаметно, так что следует задавать вопросы, ответы на которые и

ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ

Следуем принятым
рекомендациям

полученная информация помогут вам в принятии правильного решения. Весь смысл проведения интервью заключается в получении информации, относящейся к данному работнику. Если вы будете беседовать с ним о чем-либо еще, например о погоде, то напрасно потратите время.

6. *Задавайте вопросы поведенческого характера.* Речь идет о том, как поведет себя кандидат в реальных жизненных ситуациях. Часто случается, что интервьюер тратит время впустую, задавая гипотетические вопросы, относящиеся к воображаемым ситуациям. В этом случае кандидату легко найти ответы, которых вы от него ждете.
7. *Не обнаруживайте собственные пристрастия.* Будучи интервьюером, вы можете легко дать подсказки о желательных ответах на ваши вопросы. Например, если кандидат начнет рассказывать о том, что случилось на его предыдущей работе, и заметит, что вы нахмурились, то немедленно догадается, что следует изменить версию истории.
8. *Слушайте внимательно.* Из результатов исследований хорошо известно, что лицо, наиболее активно поддерживающее беседу в ходе интервью, склонно оценивать его результаты с большим оптимизмом. Другими словами, если во время интервью говорите в основном вы сами, то начинаете думать, что интервью прошло замечательно. Но при этом вы не много узнаете о кандидате, достоинства которого намеревались оценить. Ваше участие в беседе при проведении интервью должно ограничиваться примерно 20% от общего времени.
9. *Обещайте кандидату дать ответ в течение приемлемого периода.* В завершение собеседования необходимо установить, что произойдет в дальнейшем. Поскольку вы встречаетесь только с тремя кандидатами на каждую вакансию, следует пообещать каждому из них дать ответ по телефону в течение ближайших нескольких дней. Это будет и вежливо, и профессионально.
10. *Имейте запас времени между интервью.* После каждого интервью вам потребуется какое-то время для того, чтобы по свежим впечатлениям от беседы сделать заметки, а затем стереть это все из памяти. При проведении нескольких интервью легко перепутать впечатления о различных кандидатах.

Пять этапов проведения интервью

На каждое интервью необходимо отвести не менее часа. В течение этого времени беседа должна охватить пять обязательных этапов. Поскольку каждый из них подчинен определенной цели, нельзя пропустить ни один, не следует также нарушать их порядок. Единственным исключением из данного правила является ситуация, когда вы сталкиваетесь с человеком, у которого нет никаких реальных шансов получить у вас работу. В этом случае нужно закончить интервью быстро и вежливо.

При проведении интервью выделяют следующие пять этапов:

- первый этап: установление контакта с кандидатом (5 мин.);
- второй этап: переход к обсуждению деловых вопросов (5 мин.);

Лучший способ проведения интервью при приеме на работу заключается в его предварительной формализации, чтобы потом всегда придерживаться установленного порядка собеседования. Следует задавать каждому кандидату одни и те же вопросы и вести их обсуждение, не выходя за установленные вами рамки. Это позволит вам быть последовательным и получить объективную сравнительную оценку кандидатов.

Использование в этих целях представления о необходимых личностных и квалификационных характеристиках, взятых из описания должностных обязанностей, упрощает объективное сравнение претендентов на получение работы в вашем магазине. Не надо излишне доверять первому впечатлению: при принятии решения постарайтесь выслушать все ответы кандидата, прежде чем сформулируете свое мнение.

Следует принять во внимание и не поддаваться влиянию эффекта контраста, когда положительное впечатление об одном кандидате оказывается ослабленным, поскольку беседа с ним состоялась после интервью с другим очень хорошим кандидатом. Неплохо также проявить сдержанность при возникновении чувства естественного предпочтения к кандидату, с которым вы чувствуете себя особенно свободно в силу сходства характеров. Каждый потенциальный продавец обладает уникальным набором слабых и сильных черт, и к концу интервью следует постараться как можно лучше разобраться в них.



ЕСТЬ ИДЕЯ

- третий этап: оценка поведенческих особенностей кандидата (40 мин.);
- четвертый этап: получение дополнительных сведений (5 мин.);
- пятый этап: завершение интервью (5 мин.).

Дадим каждому из этих этапов краткую характеристику (объем книги не позволяет обсудить данную тему более подробно). У вас может появиться желание принять участие в однодневном семинаре по проведению интервьюирования или почерпнуть кое-что из книг, прежде чем вы приступите к этому занятию на практике. Поверьте, возможность отыскать хорошего продавца для работы в вашем магазине стоит подобных усилий.

В течение первых пяти минут вам надо поздороваться с кандидатом, представиться, обменяться с ним рукопожатием и пригласить его сесть.

Не забывайте, что большинство кандидатов испытывают некоторую тревогу в связи с предстоящим интервью и озабочены тем, как произвести на вас благоприятное впечатление. Так что начните с короткой беседы на самые общие темы, чтобы помочь вашему собеседнику расслабиться. Можно начать с разговора о том, на что вы обратили внимание в его заявлении о приеме на работу, например о школе, в которой он учился, или о его увлечениях, упомянутых в тексте. Это поможет установить контакт с соискателем и создаст положительную атмосферу для последующей беседы.

Обрисуйте общий план, которого вы будете придерживаться в ходе беседы, чтобы кандидат понял, что он будет говорить первым, затем будете говорить вы, а в конце у вас будет масса времени для вопросов.

*Первый этап:
установление контакта
с кандидатом*

*Второй этап:
переход к обсуждению
деловых вопросов*

В следующие пять минут задайте первый легкий вопрос. Каждому кандидату, с которым вы проводите интервью, следует задавать один и тот же вопрос. Это нужно для того, чтобы перейти к обсуждению деловых проблем, дать соискателю возможность высказаться и затем перейти к сути. Вопрос может звучать примерно так: «Чем обусловлен ваш интерес к розничной торговле?»

Выслушав ответ, вы должны перейти к обсуждению одной из специфических тем, помогающих проведению интервью в форме активного диалога. Она может быть сформулирована, например, следующим образом: «Вы упомянули, что могли бы успешно заниматься торговлей. Что позволило вам прийти к такому заключению?»

*Третий этап:
оценка поведенческих
особенностей
кандидата*

Третий этап занимает большую часть времени проведения интервью — около 40 минут. Здесь следует обратить особое внимание на грудовой опыт кандидата, а также на личностные и профессиональные характеристики, отвечающие вашему представлению о том, каким должен быть продавец.

Неплохой вариант начала этого этапа беседы с кандидатом, имеющим опыт работы в розничной торговле: «Расскажите мне о самом сложном покупателе, с которым вам приходилось сталкиваться, и о том, как удалось справиться с подобной ситуацией». К человеку, не имеющему опыта работы в розничной торговле, можно обратиться с вопросом: «Расскажите мне о самом трудном споре с вашим лучшим другом и о том, как вы смогли справиться с подобной ситуацией». Приемлемы оба варианта постановки вопроса, поскольку людям свойственно разрешать возникшие конфликты одним и тем же способом.

Одновременно следует оценить уровень образования кандидата и узнать круг его интересов. Попробуйте задать ему следующие вопросы:

- Какой предмет вам больше всего нравился в школе? Как вы думаете, почему он вам нравился?
- Чем вы особенно интересуетесь? Насколько это может быть полезным в вашей работе?

*Четвертый этап:
получение
дополнительных
сведений*

После того как вы обстоятельно побеседовали с кандидатом и оценили его пригодность, посвятите пять минут описанию его будущих обязанностей, пользуясь разработанным вами положением. Если вы по ошибке рассказали о них ранее, позвольте кандидату дополнить его ответы тем, что вам требуется. Так вы дадите понять, что необходимых сведений не хватает. Не следует расценивать это как специальный прием, поскольку до конца интервью кандидат — и так центр вашего внимания.

Отведите также несколько минут для разговора о вашем бизнесе. Это не должно быть пространное законченное эпическое повествование, просто краткий очерк прошлого, настоящего и будущего, чтобы кандидат смог понять, куда он попал.

Отнеситесь осторожно к обсуждению вопросов о перспективах карьерного роста, если таковые имеются. Мы уже говорили, что трудовые отношения сохраняются до тех пор, пока они остаются взаимовыгодными для работодателя и работника. Никогда не следует обещать или намекать на возможность того, что вы не в состоянии выполнить.

В завершение беседы объясните, как будет развиваться процесс кадрового отбора. Если у вас еще есть кандидаты, скажите об этом. Объясните, что собираетесь принять решение в течение определенного времени, и пообещайте сообщить об этом по телефону.

Последние пять минут посвятите завершению интервью. Предложите кандидату задать любые имеющиеся у него вопросы (у хорошего кандидата всегда есть несколько вопросов). Следует быть осторожным, чтобы у соискателя не возникло представления, что его берут на работу.

Не забудьте поблагодарить кандидата за возможность встречи с ним. Это больше чем простая вежливость: наверняка вы хотите, чтобы кандидат сохранил положительное впечатление о вашем магазине и мог с удовольствием вспомнить беседу независимо от принятого вами решения.

Пятый этап: завершение интервью

При проведении интервью включите в перечень по крайней мере несколько следующих стандартных вопросов. После получения ответа перейдите к обсуждению определенной его части, а затем вернитесь к перечню вопросов. Помните, что соискателям следует задавать одни и те же вопросы, поскольку это поможет при сравнении всех кандидатов, с которыми вы проводили интервью.

- Для оценки мотивации и способности к самоконтролю задайте вопрос: «Участие в каком индивидуальном проекте доставило вам наибольшее удовольствие? А в групповом проекте?»
- Для оценки целеустремленности и умения формулировать целевые установки задайте вопрос: «Что вас больше интересует: деньги или возможность хорошо делать свое дело?»
- Для оценки самовосприятия задайте вопрос: «Расскажите о себе три вещи, которые помогли бы мне составить о вас целостное представление и помочь сформулировать решение?»
- Для оценки жизненных ценностей и установок задайте вопрос: «Кем вы больше всего восхищаетесь и почему?»
- Для оценки отношения к работе задайте вопрос: «Какие аспекты данной работы вызывают у вас наибольший интерес и почему?»
- Для оценки степени позитивного отношения к жизни задайте вопрос: «Расскажите о самом трудном дне в вашей жизни; на что был похож этот день?»



ЕСТЬ ИДЕЯ

После завершения интервью посвятите некоторое время записи заметок о кандидате и размышлениям о его сильных и слабых сторонах как претендента на должность продавца. Это тот самый случай, когда имеющееся у вас описание обязанностей, персональных и профессиональных характеристик (чему вы посвятили ранее так много времени) должно облегчить принятие решения. Может оказаться полезным использование формы, образец которой приведен в примере 11 (незаполненная форма вопросника имеется в Приложении 3).

Оценка кандидатов

Пример 11

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТОМ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ

Контрольный лист интервью с кандидатом на замещение вакантной должности

Ф.И.О. _____ Дата проведения интервью _____

Оценка способностей, необходимых для выполнения должностных обязанностей

	Да	Нет
Умение гостеприимно встретить покупателя	☐	☐
Умение определить, что необходимо покупателю	☐	☐
Умение представить товар с глубоким знанием его особенностей	☐	☐
Умение дать рекомендации по приобретению сопутствующих товаров	☐	☐
Умение дать ответы на претензии покупателя	☐	☐
Умение завершить оформление покупки	☐	☐
Умение отправить благодарственное письмо или сделать благодарственный звонок по телефону	☐	☐
Умение поддерживать порядок в торговых помещениях и выполнять другие повседневные обязанности	☐	☐

Личностные характеристики

Позитивная жизненная установка	☐	☐
Степень экстраверсии	☐	☐
(направленности на внешний мир и деятельности в нем)		
Здоровое самолюбие	☐	☐
Эмпатия (способность к сопереживанию, отзывчивость)	☐	☐
Дружелюбие	☐	☐
Целеустремленность	☐	☐
Опрятный внешний вид	☐	☐
Готовность к обучению	☐	☐

Квалификация

	Да	С дополнительным обучением	Нет
Опыт обращения с товарами из ассортимента магазина	☐	☐	☐
Математические способности	☐	☐	☐
Другие _____	☐	☐	☐

Примечания

Заключение (степень соответствия предъявляемым требованиям)

Не удовлетворяет	Не в полной мере удовлетворяет	Удовлетворяет	В полной мере удовлетворяет	Выдающиеся способности
1	2	3	4	5

Необходимо принять решение о приеме на работу для замещения каждой из имеющихся вакантных должностей и оценить, продемонстрировал кандидат свои способности или нет. В данном случае оценкой может быть только «да»/«нет», хотя вы имеете право предпочесть использование в этих целях 5-балльной шкалы, если проводите интервью с продавцами, имеющими опыт работы.

Затем нужно просмотреть перечень личностных характеристик, отмечая те, наличие которых продемонстрировал кандидат. Не следует рассчитывать на дополнительную подготовку соискателя в целях приобретения им таких черт: или они у него есть, или их нет.

После этого можно оценить уровень квалификации кандидата. Данная процедура может занять несколько больше времени, поскольку каждую характеристику следует рассмотреть отдельно и определить, отвечает ли соискатель этому требованию или ему понадобится дополнительное обучение.

Далее следует записать несколько общих замечаний о кандидате, на которые позже стоит обратить внимание в расчете на то, что у вас имеются два примерно равных по силам претендента. Довольно часто подобные соображения, которые позднее легко забываются, становятся решающими при выборе того или иного человека.

Даже при наличии определенного опыта вы можете так и не стать отличным кадровиком. Не исключено, что вы, вероятно по ошибке, возьмете на работу милого человека, который потом стянет у вас деньги или товар, а может, и то, и другое. Вероятность такого события невозможно полностью исключить, но вы можете, по крайней мере, уменьшить шансы подобного исхода благодаря строгой процедуре отбора персонала и тщательному изучению рекомендаций.

Многие владельцы частных магазинов не утруждают себя проверкой рекомендаций, хотя это нетрудно сделать: достаточно взять телефон, позвонить двум-трем последним работодателям кандидата, объяснить причину звонка и спросить, не могли бы они с вами поговорить.

Безусловно, вы захотите задать вопросы по поводу личностных характеристик соискателя, представляющихся вам особенно важными, например о его отношении к жизни, о степени экстраверсии, самолюбия и эмпатии. Вы можете также задать вопросы и кое-что выяснить о таких чертах кандидата, как дружелюбие, целеустремленность, внешний вид, готовность к обучению, пунктуальность, честность и способности к торговле.

Некоторые работодатели, исходя из юридических аспектов дела, неохотно разговаривают о своих бывших сотрудниках. Однако от большинства вы услышите стандартный вопрос: «Вы хотите взять этого человека к себе на работу?» Получение положительно ответа можно интерпретировать как зеленый свет и двигаться вперед: брать на работу этого соискателя.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

В завершение следует заключить для себя, насколько (согласно 5-балльной шкале: от оценки «не удовлетворяет» до оценки «выдающиеся способности») данный кандидат отвечает вашим требованиям.

После проведения интервью со всеми тремя претендентами на получение работы в вашем магазине просмотрите свои конспекты и заметки

по проведенным собеседованиям, выберите одного из них и еще раз проверьте сделанные заключения. При успешном завершении данной процедуры можете предложить работу наиболее хорошо подготовленному специалисту.

В большинстве случаев, согласно действующему законодательству, от вас и вашего нового сотрудника потребуется в течение установленного времени заполнить разнообразные налоговые формы для предъявления в соответствующие государственные органы. Рекомендуем поговорить об этом с бухгалтером, который подскажет, какие понадобятся формы, разъяснит их содержание и просмотрит необходимые записи в трудовой книжке, подлежащие учету.



Полагаем, что пришло время сделать паузу и еще раз взглянуть на все то, о чем говорилось в этой главе, посвященной вопросам кадровой работы. Пока ее содержание еще сохранило для вас свою свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части деятельности в роли хозяина магазина.

После этого нужно определить, за решение каких трех кадровых вопросов вы можете немедленно взяться, по каким трем вопросам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для их обсуждения.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению кадровых вопросов.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех кадровых вопросов вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания особенностей кадровой работы в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для обсуждения кадровых вопросов в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также в «План действий» в Приложении 1.



Глава V

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Формирование фонда заработной платы и льгот в форме процентных отчислений от объема продаж

Эффективность работы магазина

Период обучения новых сотрудников

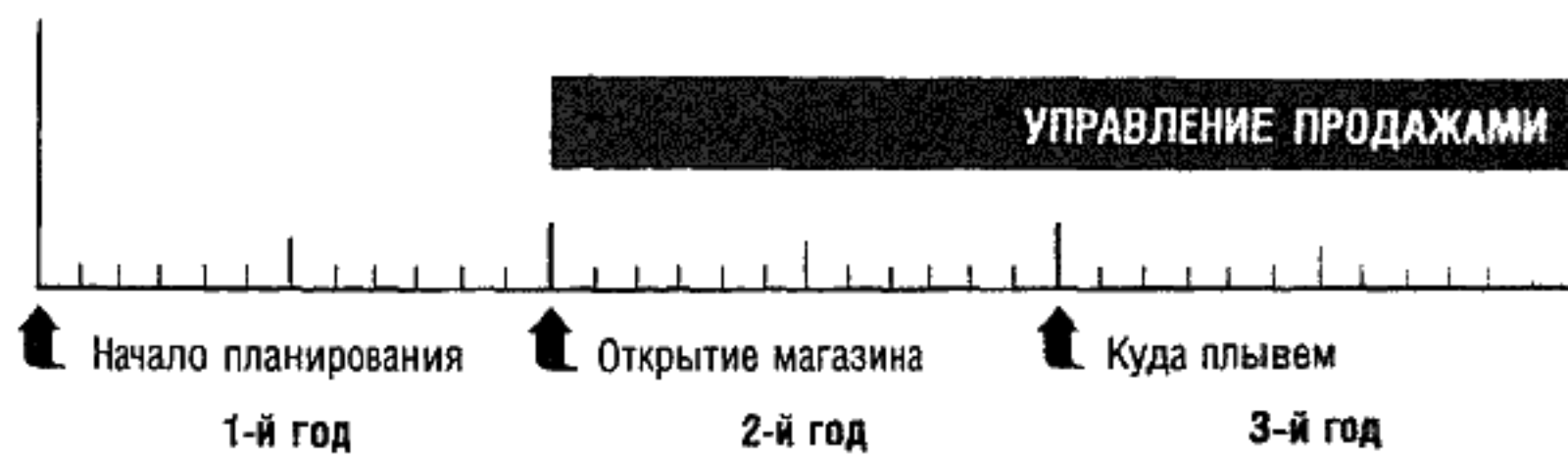
Руководство и повышение квалификации персонала

Шесть шагов на пути к мастерству наставника

Применение поощрений

Дополнительные методы обучения персонала

Индивидуальный подход при постановке задач и стимулировании сотрудников





ФОРМИРОВАНИЕ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЛЬГОТ В ФОРМЕ ПРОЦЕНТНЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ ОТ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

Общая сумма отчислений в фонд заработной платы и льгот персонала магазина зависит от размеров чистой суммы продаж за год. Полагаем, что 12% этой суммы является подходящей цифрой для обеспечения заработной платой сотрудников обычного частного магазина в течение года.

Возможно, возникнет необходимость определить верхнюю и нижнюю границу данного показателя, исходя из оценки качества обслуживания в магазине. Например, сумма бюджета кадрового обеспечения может составить менее 12%, если вы управляете магазином самообслуживания, где сотрудники дожидаются покупателей у кассовых аппаратов, мало что знают о товарах и просто принимают деньги за покупки. Денежное содержание персонала может составить более 12%, если вы управляете магазином с индивидуальным обслуживанием клиентов, осуществляемым продавцами, хорошо знающими ассортимент магазина. Здесь работа продавцов в буквальном смысле слова отражается на стоимости каждой покупки.

Итак, не имеет значения, какого рода розничной торговли вы занимаетесь: персонал все равно рассматривается как производительная сила. И деньги, вложенные в кадры, должны приносить прибыль, как и инвестиции в ассортимент приобретаемых товаров. Это позволяет сказать, что правильно составленный бюджет заработной платы не менее важен для успешного развития бизнеса, чем полугодовой торговый план.

В бюджет заработной платы следует включать все виды денежного вознаграждения, в том числе и собственную зарплату, определяемую с учетом ситуации на рынке. Другими словами, вы должны начислить себе такую же заработную плату, какую стали бы платить профессиональному менеджеру, взявшему под опеку ваш бизнес в случае вашего длительного отсутствия.

Довольно часто встречаются владельцы частных магазинов, которые при формировании бюджета заработной платы исходят из обычного порядка начисления денежного вознаграждения всем своим сотрудникам, но пытаются каким-то образом включить в эту сумму свою заработную плату из расчета почасовой оплаты рабочего времени (примерно \$2 в час). Такой подход делает бессмысленным сам принцип формирования бюджета заработной платы и влечет за собой серьезные кадровые проблемы, а также проблемы сбыта, которые предстоит решать хозяину магазина.

Пусть бюджет заработной платы составляет 12% от годового объема продаж, и было бы разумно, чтобы процентное выражение размеров еженедельной заработной платы относительно недельного объема продаж было таким же. Поступая подобным образом, вы обеспечиваете постоянное отношение показателей фонда заработной платы и объема продаж. Если ваши показатели торговли начинают отставать от показателей го-

НЕДЕЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Бюджет заработной платы на неделю, начиная с 1 марта 200 _ г (первый рабочий вариант)

Имя продавца	Воскресенье		Понедельник		Вторник		Среда		Четверг		Пятница		Суббота		Общая продолжительность рабочего времени
	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	Время работы	Продолжительность рабочего времени	
Пэт			10-6	6,5	10-6	6,5			10-6	6,5	10-6	6,5	10-6	6,5	32,5
Джон	12-5	5,0					10-6	6,5	10-6	6,5	10-6	6,5	10-6	6,5	31,0
Мэри	12-5	5,0	1-6	5,0			1-6	5,0	1-6	5,0	1-6	5,0	1-6	5,0	30,0
Джим					1-6	5,0							1-6	5,0	10,0
Всего		10,0		11,5		11,5		11,5		18,0		18,0		23,0	103,5

Плановый объем продаж \$8000Недельный бюджет рабочего времени ч 87,3Средняя почасовая норма поступления платежей \$11Недельный бюджет заработной платы \$960Процентное выражение размера бюджета 12%
заработной платы (относительно планового
объема продаж)*Примечание:* в расчет продолжительности рабочего времени не входит время, отведенное на прием пищи и др. перерывы

дового бюджета заработной платы, например во время нескольких недель спада потребительского спроса, а вы выплатили еженедельную заработную плату в размере 14% (вместо 12%) от объема продаж за это же время, то может оказаться, что позднее, в период повышенной покупательской активности, вы не сможете это компенсировать.

Иллюстрацией к процессу формирования бюджета служит образец, приведенный в примере 12. Допустим, что объем продаж на следующей неделе составит \$8000. Исходя из процентного выражения размеров годового бюджета заработной платы, равного 12%, а также из намерения придерживаться этого значения при расчете еженедельного денежного вознаграждения сотрудникам, следует выделить на эти цели 12% от \$8000, то есть \$960. (Незаполненная форма расчета еженедельного бюджета заработной платы из примера 12 имеется в Приложении 3.)

Если средняя норма поступления платежей в вашем магазине равна \$11 в час, включая отчисления в фонд заработной платы и премиальный фонд, нужно будет разделить \$960 на \$11, что даст оценку бюджета рабочего времени персонала магазина в размере 87,3 часа в неделю.

Рассмотрим теперь следующую задачу. В приведенном примере расчета бюджета заработной платы мы получили первую приблизительную оценку бюджета рабочего времени, исходя из ожидаемых показателей модели деловой активности и для минимальных размеров (которые мы считали достаточными) торговой площади. Становится ясно, что можно было бы легко увеличить бюджет рабочего времени до 103,5 часа, и тогда на этой же торговой площади могло бы работать, соответственно, большее число продавцов.

Тем не менее, если мы все-таки будем придерживаться первого рабочего варианта недельного графика, то сможем выделить на финансирование кадрового обеспечения \$1138,5, что составит 14,2% от запланированного объема продаж. Данный показатель на \$178,5, или на 2,2%, выше установленного целевого 12-процентного уровня на эту неделю.

Одна из самых больших ошибок, совершаемых владельцами предприятий частной торговли, заключается в том, что для достижения баланса бюджета они пытаются повышать плановые показатели объема продаж, предполагая, что выделение больших сумм на кадровое обеспечение каким-то образом отразится на объеме продаж. Иногда так и получается, но далеко не во всех случаях. Подобное решение противоречит также принципам бюджетного планирования и влечет за собой серьезные кадровые проблемы и проблемы сбыта, которые должен будет решать хозяин магазина.

К сожалению, простого решения данной проблемы не существует. Она полностью зависит от характера кадрового обеспечения деятельности предприятия розничной торговли. Если вы сократите численность персонала до уровня ниже допустимого (то есть соответствующего размерам торговой площади и отвечающего высокому качеству обслуживания покупателей), то появится риск ухудшения качества обслуживания и возникновения непредусмотренных потерь из-за воровства. Если, тем не менее, вы ничего не предпримите в сложившейся ситуации, то это может привести к полному провалу в деятельности вашего магазина на этой неделе с точки зрения его рентабельности.

Приступать к составлению бюджета заработной платы следует заранее, примерно за четыре или шесть недель, чтобы это не вызвало конфликтов и трений в отношениях с персоналом, имеющим свои личные планы использования получаемого денежного вознаграждения. Если хотите, чтобы сотрудники вели себя как профессионалы по отношению к покупателям, следует проявить профессионализм по отношению к своим подчиненным.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Как только ваше предприятие достигнет определенного уровня рентабельности на втором году после открытия, вы поймете, насколько важно правильное понимание значения четырех основных показателей управления сбытом, к которым относятся торговые издержки, коэффициент конверсии, средняя стоимость покупок и количество товаров при одной покупке.

Сразу же после формирования годового бюджета заработной платы персонала магазина взгляните на работу продавцов и попробуйте дать индивидуальную оценку их деятельности, чтобы убедиться, насколько она продуктивна в показателях объема продаж. Вы можете получить численную оценку продуктивности их работы как отношение торговых издержек (к которым относятся зарплата и льготы) к объему продаж, выраженное в процентах.

Допустим, вы хотите добиться, чтобы торговые издержки не превышали 12%. Последнее означает, что вы будете перечислять 12 центов с каждого доллара от стоимости реализованных товаров в фонд заработной платы и льгот. При таком показателе работник, занятый полный рабочий день и получающий годовое жалованье в размере \$30 000, должен будет продать товаров на сумму \$250 000, а работник, занятый неполный рабочий день и получающий годовое жалованье в размере \$12 000, — на \$100 000. Иначе их труд можно будет оценить как непродуктивный.

Расчет продуктивности труда работника, занятого полный рабочий день, из расчета 12% от объема продаж.

$$\text{Торговые издержки} = \frac{\text{Размер заработной платы и льгот}}{\text{Объем продаж}} = \frac{30\,000}{250\,000} = 12\%$$

Хотя смысл концепции очень прост, многие владельцы магазинов не пытаются объяснить своим сотрудникам, что значит быть продуктивным в их работе или насколько принципиальное значение это имеет для существования предприятия. Быть продуктивным означает, что продавец сам зарабатывает свое денежное содержание в форме отчисления определенной суммы стоимости проданных им товаров каждую неделю, каждый месяц и каждый год. Безусловно, в работе всегда будут и плохие, и хорошие дни, но в среднем каждый сможет добиться достаточного объема продаж в течение установленного периода начисления заработной платы и премиальных. Если же это не удастся сделать, то предприятие станет неэффективным и нерентабельным.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ МАГАЗИНА

Продажная цена

Полагаем, следует почаще обсуждать вопросы эффективности с сотрудниками, стараясь разъяснить им, как тесно это связано с размерами заработной платы и льгот, которые они получают. Например, если работник, занятый полный рабочий день, хочет получать годовую заработную плату в размере \$33 000 вместо \$30 000, то для получения прибавки он должен продать в течение года товаров на общую сумму \$275 000, а не \$250 000. Соответственно, чтобы работник, занятый неполный рабочий день, получал не \$12 000, а на \$2000 в год больше, для получения прибавки он должен продать в течение года товаров на общую сумму \$116 667, а не \$110 000.

Ни одно предприятие розничной торговли, работающее в наши дни, не может повысить заработную плату или увеличить льготы без соответствующего увеличения объема продаж для получения дополнительной стоимости. Каким бы ни было частное предприятие — большим или маленьким, — требуемому размеру прибыли будет просто неоткуда взяться.

Все это позволяет понять, в частности, что необходимо для того, чтобы владельцы розничного бизнеса были счастливы, а довольные продавцы оставались работать в их магазине многие годы, помогая росту предприятия. Единственным способом достижения подобной ситуации является выплата продавцам достойной заработной платы.

Сотрудник, занятый в магазине полный рабочий день и продающий в течение года товаров на сумму \$275 000, стоит своему предприятию, в терминах заработной платы и льгот, \$33 000. А его коллега, занятый не-



ПОСЧИТАЕМ

$$\text{Торговые издержки} = \frac{\text{Зарплата и льготы}}{\text{Сумма продаж}} = \frac{\$96\,000}{\$800\,000} = 12\%$$

Контрольные показатели:

	Магазины самообслуживания	Обычный магазин	Магазин с индивидуальным обслуживанием покупателей
хороший показатель торговых издержек	= 10%	12%	14%
высокий показатель торговых издержек	= 8%	10%	12%
отличный показатель торговых издержек	= 6%	8%	10%

А какие показатели торговых издержек у вас?

$$\text{Торговые издержки} = \frac{\text{Зарплата и льготы}}{\text{Чистая сумма продаж}} = \frac{\$}{\$} = \text{ } \%$$

полный рабочий день и продающий в год товаров на сумму \$116 667, — \$14 000. Если платить им меньше, то они, скорее всего, перейдут работать в другой магазин, где продуктивность труда вознаграждается должным образом. Если же платить больше этой суммы, — считайте, что ваш бизнес на пути к катастрофе.

Если вы не в состоянии платить людям как они того заслуживают, значит, что-то в делах идет не так. Пожалуй, ваш торговый прогноз оказался неточным или численность торгового персонала слишком велика. Если это правда, пересмотрите прогноз и бюджет заработной платы и приведите их в соответствие.

Независимо от того, каким способом вы производите начисление заработной платы, полагаем, что сведения о ежедневных индивидуальных объемах продаж следует выставить на всеобщее обозрение в комнате для персонала в целях поощрения и стимулирования сотрудников. Нет необходимости рассыпать золотые звезды, хмурить брови или делать какие-либо комментарии. Продавцы с постоянно высокими показателями получают свою награду в форме общественного признания. А продавцы с постоянно низкими показателями будут знать об этом и обратятся к вам за советом и руководством. Если же этого не случится, вы узнаете о них кое-что важное, и это пригодится вам для переоценки продуктивности их труда во время последующего индивидуального обучения под вашим руководством.

Полагаем, что многие владельцы магазинов видят в своих сотрудниках скорее причину издержек, которые надо контролировать, чем продуктивный резерв. Будьте осторожны и не поддавайтесь этому заблуждению.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Другим важным инструментом оценки продуктивности в розничной торговле является коэффициент конверсии. Этому показателю соответствует отношение количества покупок, совершенных в течение дня (недели, месяца или года), к общему количеству посетителей в течение соответствующего периода. Эта цифра показывает, насколько успешно владелец справляется с задачей обращения посетителей магазина в покупателей, и является важным критерием того, насколько хорошо удовлетворяются запросы и ожидания клиентов.

Одно из заявлений, которые можно услышать от владельцев магазинов: «Поток посетителей в этом месте слишком маленький, для того чтобы принести высокие доходы». Обычно такие жалобы поступают от людей, убежденных в том, что размеры арендной платы не соответствуют месторасположению магазина. Проблема заключается в том, что они связывают успешность торговли с внешними причинами, лежащими за пределами стен заведения, а именно — с владельцами недвижимости. Наличие большого потока покупателей имеет немалое значение, но, вероятно, оно менее важно, чем способность владельцев реализовать этот фактор в их работе. Другими словами, факторы успешной торговли следует искать в стенах магазина и в самих хозяевах.

В качестве иллюстрации подобного мнения заметим, что коэффициент конверсии для обычного розничного торгового предприятия, работающего круглосуточно, приближается к 100%. Покупатели приходят в

Коэффициент
конверсии

магазин, рассчитывая купить хлеб и молоко, и практически всегда могут найти все, что им нужно.

Однако коэффициент конверсии в обычном магазине намного ниже и составляет примерно 25%. Посетители приходят в магазин, ожидая найти нужные им наименования товаров, но это происходит только в одном из четырех случаев.

Огромная разница между обычными и специализированными магазинами предполагает, что их владельцам необходимо сделать очень многое для увеличения объема продаж, прежде чем возникнет необходимость подумать о потоке посетителей. Большинство мероприятий, проводимых в подобных случаях, связаны с улучшением качества обслуживания и удовлетворения покупательского спроса, что положительно влияет на величину коэффициента конверсии.

Приведенная ниже таблица является подтверждением значимости данного показателя.

Магазин	A	B
Еженедельный поток посетителей	600	600
Коэффициент конверсии	25% (150 покупок)	28% (168 покупок)
Средняя стоимость покупки	\$45	\$45
Общий объем продаж	\$6750	\$7650

При одном и том же потоке посетителей (600 человек в неделю) и одинаковой средней стоимости покупок (\$45) простое увеличение коэффициента конверсии с 25% до 28% приводит к росту объема продаж на 12%.

Поскольку коэффициент конверсии связан как с типом магазина, так и с его месторасположением, дать определение «хорошего» значения для этого показателя очень трудно. Если вы, например, руководите работой магазина подарков, то, скорее всего, коэффициент конверсии будет ниже, чем если бы вы оказались владельцем магазина модной одежды. Если ваше заведение располагается в торговых рядах, то коэффициент конверсии, вероятно, будет меньше, чем у магазина, находящегося на улице. И в том, и в другом случае отличия связаны с количеством посетителей, явно не сравнимым с количеством покупателей.

Чем беспокоиться в данной ситуации о выгоде, вероятно, лучше поставить перед собой цель добиться повышения коэффициента конверсии, каким бы он ни был сейчас. Это можно осуществить, изменив планировку и улучшив оформление витрин, которые должны понравиться покупателям, а также обеспечив постоянное наличие необходимого запаса товаров. Коэффициент конверсии можно сделать еще выше, продавая товары по ценам, представляющимся покупателям вполне приемлемыми, а также располагая хорошо подготовленным штатом продавцов, обладающих глубокими знаниями свойств товаров и умеющих профессионально торговать.

$$\text{Коэффициент конверсии} = \frac{\text{Количество покупок}}{\text{Количество посетителей}} = \frac{168}{600} = 28\%$$



ПОСЧИТАЕМ

Контрольные показатели:

Коэффициент конверсии	Магазин подарков		Магазин модной одежды	
	В торговых рядах	На улице	В торговых рядах	На улице
хорошее значение	= 25%	35%	30%	40%
высокое значение	= 30%	40%	35%	45%
отличное значение	= 35%	45%	40%	50%

А какой коэффициент конверсии у вас?

$$\text{Коэффициент конверсии} = \frac{\text{Количество покупок}}{\text{Количество посетителей}} = \frac{\quad}{\quad} = \quad\%$$

Самый простой и эффективный способ увеличения объема продаж заключается в увеличении средней стоимости покупок, приходящихся на одного покупателя. Это исключительно эффективный показатель продуктивности работы конкретного продавца и магазина в целом, поскольку он является индикатором того, насколько хорошо вы умеете реализовать имеющийся товар своим покупателям.

Полагаем, следует разъяснить продавцам значение данного показателя, а затем постоянно возвращаться к этой теме в беседах с ними. (Напомним, что в предыдущей главе мы включили среднее число совершенных покупок в описание должностных обязанностей продавца как показатель эффективности его работы.) Во многих преуспевающих магазинах текущие значения показателя вывешиваются на всеобщее обозрение в комнате для персонала, чтобы они были известны всем сотрудникам: чего должен добиться каждый продавец в отдельности и все вместе, для того чтобы их работа приносила прибыль. Не менее важным является условие поощрения отдельных сотрудников и всего трудового коллектива за достижение данных требований.

Если вы обратили внимание продавцов на значение показателя средней стоимости покупок, это не значит, что теперь они должны проявлять агрессивность в работе с покупателями. Достичь повышения продуктивности можно, просто стараясь лучше удовлетворять запросы клиентов.

Другими словами, когда мы говорим о средней стоимости покупок, речь идет не о призыве к «лобовой атаке» на потребителя, а о побудительных (косвенных) методах стимулирования покупательского спроса. Убедитесь, что все сотрудники правильно понимают: текущие значения средней стоимости покупок отражают фактический уровень их профессионализма и качества обслуживания покупателей.

Вне зависимости от того, каких показателей вы добились на этой неделе, ваша задача должна заключаться в том, чтобы на следующей

Средняя
стоимость покупок

неделе они были еще выше. Независимо от того, сколько у нас бывает посетителей — много или мало, — средняя стоимость совершенных покупок является главным критерием в определении правильности выбранного направления, если вы сообща добиваетесь улучшения качества торговли и уровня обслуживания покупателей.

Приведенная ниже таблица демонстрирует значение показателя средней стоимости покупок.

Магазин	B	C
Еженедельный поток посетителей	600	600
Значение коэффициента конверсии	28% (168 покупок)	28% (168 покупок)
Средний объем продаж	\$45	\$45 + \$10 = \$55
Общий объем продаж	\$7560	\$9240

При одинаковом еженедельном потоке посетителей (600 человек) и одинаковых значениях коэффициента конверсии (28%) прибавочная стоимость одного дополнительного наименования товара (\$10) к среднему объему продаж (\$45) отражается на увеличении общего объема продаж на 22%.



ПОСЧИТАЕМ

$$\text{Средняя стоимость покупок} = \frac{\text{Еженедельный объем продаж}}{\text{Количество покупок за неделю}} = \frac{\$9240}{168} = \$55$$

А какова средняя стоимость покупок в вашем магазине?

$$\text{Средняя стоимость покупок} = \frac{\text{Еженедельный объем продаж}}{\text{Количество покупок за неделю}} = \frac{\$}{\text{ }} = \$$$



ЕСТЬ ИДЕЯ

Как управляющему магазином вам следует строить свою политику поощрения и материального вознаграждения персонала на основе показателя средней стоимости покупок. Если его значение по магазину за эту неделю составляет \$36, вы можете предложить оплатить завтра сотрудников в «Макдоналдсе», если на следующей неделе он достигнет \$40. (Выбор «Макдоналдса» для нас не случаен: вероятно, он является той компанией, где уровень применения косвенных методов стимулирования потребительского спроса в торговле является самым высоким в Соединенных Штатах. Если вы этому не верите, попробуйте просто заказать «Биг Мак».)

Близким по смыслу показателем (по отношению к средней стоимости) является количество наименований товаров при одной покупке. В то время как увеличения средней стоимости покупок можно добиться только благодаря продажам более дорогих товаров, для увеличения количества наименований товаров при одной покупке могут успешно применяться методы косвенного стимулирования покупательского спроса. Поскольку данный показатель представляет собой другой аспект торговой деятельности и обслуживания покупателей, следует вести их как одновременный, так и раздельный учет.

Некоторые продавцы воздерживаются от косвенных методов стимулирования покупательского спроса, поскольку не хотят выглядеть назойливыми. На самом деле эти методы отвечают требованиям самого высокого уровня обслуживания, какой только может быть обеспечен в данной сфере.

Принцип косвенного стимулирования спроса очень прост. Когда покупатель заходит в магазин, рассчитывая приобрести какую-либо вещь, вероятно, он также нуждается и в других товарах, связанных с основной покупкой. Например, если клиенту нужна банка краски, то, скорее всего, ему понадобится также кисть, валик, лоток для краски, растворитель, лопатка для размешивания краски, клейкая лента для малярных работ, пластиковое защитное покрытие, инструмент для обработки кромки или несколько щеточных очистителей.

Обслуживая посетителя, продавцу следует высказать свои соображения по поводу необходимости приобретения дополнительных наименований товаров, чтобы, когда покупатель вернется домой, не оказалось, что он забыл какую-то нужную для работы вещь. Пусть это будет всего лишь новый малярный валик и несколько катушек клейкой ленты для покрасочных работ, но при этом вместо одной банки краски клиент дополнительно приобретет два наименования товаров. Соответственно, общее количество наименований товаров при одной покупке увеличится с одного до трех. И это взаимовыгодная ситуация: магазин продал дополнительно два наименования товаров, а покупателю не нужно лишний раз отправляться за покупками.

Количество наименований товаров при одной покупке также является эффективным показателем для оценки эффективности реализации имеющейся продукции. Как и по отношению к средней стоимости покупки, нужно добиваться постоянного роста данного показателя на протяжении всего времени торговой деятельности. Если этого не происходит, значит, что-то идет не так.

**Количество
наименований
товаров при одной
покупке**

$$\text{Среднее количество наименований товаров при одной покупке} = \frac{\text{Количество наименований товаров, проданных за неделю}}{\text{Количество покупок за неделю}} = \frac{252}{168} = 1,5$$



ПОСЧИТАЕМ

А каково среднее количество наименований товаров при покупке в вашем магазине?

$$\text{Среднее количество наименований товаров при одной покупке} = \frac{\text{Количество наименований товаров, проданных за неделю}}{\text{Количество покупок за неделю}} = \frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad}$$



ЕСТЬ ИДЕЯ

Чтобы предупредить применение метода прямого стимулирования покупательского спроса, следует посоветовать продавцам сначала ограничиться предложением одного дополнительного наименования товара, наиболее отвечающего по своему назначению основной покупке. Если покупатель отреагирует отрицательно, продавцу нужно на этом остановиться. Если же ответ будет положительным, можно предложить следующее наименование дополнительных товаров и продолжать перечисление до тех пор, пока покупатель скажет «нет».

Метод косвенного стимулирования покупательского спроса является неотъемлемой частью высокого уровня обслуживания. Однако до сих пор многие продавцы на первых порах испытывают неловкость при его практическом применении. Как и любой новый профессиональный навык, овладение методом косвенного стимулирования потребительского спроса требует определенного времени и практики. Усилия эти, тем не менее, принесут огромную пользу и продавцам, и покупателям, и бизнесу в целом.

ПЕРИОД ОБУЧЕНИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Постижение метода косвенного стимулирования покупательского спроса является одним из необходимых элементов профессионального обучения сотрудников до тех пор, пока они не научатся хорошо справляться со своими обязанностями.

Если вы впервые столкнулись с вопросами обучения, занявшись розничной торговлей, будет полезно узнать, что у взрослых овладение новыми рабочими навыками происходит намного эффективнее, если сначала они имеют возможность посмотреть, как это делается. Вот почему в нашей книге на протяжении всего текста приводится так много расчетных упражнений, а в конце каждой главы существуют специальные разделы под названием «Взять на заметку».

После того как вы прочтете книгу, то есть «понаблюдаете» за нами, попробуйте нарисовать картину того, к чему вы стремитесь, а затем уже приступайте к действию, то есть к расчету бюджета или к разработке торгового плана, который поможет приблизиться к намеченной цели.

Мы даем вам как знания (то есть все, что вам необходимо знать), так и начальные профессиональные навыки (то, что вам необходимо уметь делать). Сочетание этих элементов позволит вам создать и успешно осуществлять доходный бизнес в сфере розничной торговли.

Если вам когда-либо доводилось посещать семинары по профессиональному тренингу, вы понимаете, что их проведение требует определенного преподавательского опыта. Участники подобных семинаров какое-то (относительно короткое) время наблюдают за правильным выполнением определенных действий, а затем (большую часть времени) участвуют в ролевых играх или приступают к практическим занятиям.

При обучении персонала применяются приемы демонстрации и практические упражнения — все то, что является необходимым в работе со взрослыми для приобретения ими профессиональных навыков. Это делает данный метод наиболее приемлемым для осуществления в условиях магазина. В ходе процесса обучения новым профессиональным навыкам вы получаете возможность как следует познакомиться с каждым новым сотрудником и лучше узнать тех, кто уже работает у вас. При этом перед ними не ставится цель немедленно справляться с

возложенными на них задачами. Скорее цель заключается в том, чтобы получить возможность понаблюдать за работой человека, обладающего большим опытом, и научиться тому, что он умеет.

Только после наблюдения и обучения в течение длительного времени можно позволить сотруднику применить на практике основные элементы полученных профессиональных навыков и знаний для решения частных задач. И только после того как продавец овладеет каждым из них, можно позволить ему взяться за осуществление поставленных задач в полном объеме. Каждый шаг на этом пути должен осуществляться под неусыпным контролем наставника — человека, обладающего большим опытом и способного в случае необходимости взять на себя руководство либо провести дополнительную тренировку.

Если у нас есть ребенок, то вы уже убедились на собственном опыте, насколько трудно вести обучение на личном примере и быть наставником. К тому же вы частенько повторяете: «Делай так, как я говорю, а не так, как я делаю».

Однако для владельца предприятия розничной торговли нет иного выбора, кроме как сделаться наставником: продавцы будут обучаться умению справляться с поставленными перед ними задачами, наблюдая и прислушиваясь к руководителю. Они будут копировать его и подражать ему во всем. Если он будет дружески приветствовать входящих в магазин посетителей словами «Доброе утро!», то и продавцы станут делать то же самое. И, как дети, они будут поступать так, как наставник делает, а не так, как он говорит.

Если в вашем магазине есть опытные продавцы, то часть обязанностей по тренингу персонала можно будет передать им, поручив выполнение функций наставников. В соответствии с таким подходом, вы прикрепляете к каждому новичку или сотруднику, овладевающему новыми

Если вы обучаете своих сотрудников достаточно простым профессиональным навыкам, то для овладения ими большинству будет достаточно одного учебного цикла. Тем не менее следует ожидать, что кое-кому понадобятся два или три цикла обучения, так как способности к обучению у конкретных сотрудников могут быть неодинаковы. Точнее, обучение людей происходит с разной скоростью.

В случае, если вы обучаете своих сотрудников достаточно сложным профессиональным навыкам, таким как метод косвенного стимулирования покупательского спроса, следует рассчитывать на то, что для полного овладения всеми необходимыми навыками работникам потребуется большое количество учебных циклов, состоящих из демонстрации примеров и практических занятий. В частности, для овладения методом косвенного стимулирования покупательского спроса необходимо разобраться, как сочетаются друг с другом имеющиеся в магазине товары. Для этого также потребуется умение правильно задавать вопросы покупателю и понимать его запросы.

Метод косвенного стимулирования, однако, является лишь одним из сотен навыков, которыми необходимо овладеть продавцам, прежде чем они научатся хорошо выполнять свои обязанности. Это означает, что обучение персонала должно быть непрерывным процессом — непрекращающимися учебными циклами демонстрации и закрепления увиденного в ходе практических занятий.



ЕСТЬ ИДЕЯ

навыками работы, наставника, который обладает необходимым опытом в данной сфере. Это позволит вам сосредоточиться на вопросах обучения самих наставников.

РУКОВОДСТВО И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

При использовании метода наставничества в процессе обучения персонала необходимо будет организовать соответствующее руководство и дополнительное обучение сотрудников. В целом это известно под названием метода групповых тренировок, которые начинаются с первого дня работы каждого нового сотрудника и продолжаются до его последнего рабочего дня в этом качестве.

Для достижения лучших результатов в качестве наставника вы должны уметь применять групповые и индивидуальные методы обучения сотрудников, так же, как если бы вы были тренером команды атлетов.

Стиль руководства и обучения может быть выражен, например, в такой форме: «Отличная работа. Мне понравилось, как вы дали понять последнему покупателю, что он является желанным гостем в нашем магазине. вы одарили его теплой и дружеской улыбкой. А если бы вы еще поприветствовали его словами “Доброе утро!”, то смогли бы завязать с ним и любым другим посетителем превосходную беседу».

Обратите внимание, что в этом совете наставника отсутствуют какие-либо критические замечания. Необходимо использовать исключительно выражения с положительными психологическими установками, а затем ориентировать поведение продавца в нужном для вас направлении.

Для того чтобы быть хорошим наставником, вы сами должны хорошо разбираться во всех вопросах, должны знать, понимать и уметь продемонстрировать те специфические профессиональные навыки, которых добиваетесь от своих сотрудников. Также будет необходимо понаблюдать, как они справляются с выполнением основных элементов поставленной задачи и задач в целом. На протяжении всего обучения ваши обязанности будут оставаться неизменными: руководство и обучение персонала.

Осуществляя руководство и занимаясь обучением персонала в позитивном стиле, не забывайте о поощрении правильного поведения сотрудников. Это исключительно важно в контексте усвоения ими новых знаний и мотивации их деятельности, поскольку благодарность имеет особое значение и работники будут стараться заслужить вашу признательность. Мы часто напоминаем владельцам магазинов о том, что благодарное отношение является гарантией успешного выполнения любой работы.

Чтобы лучше понять вышесказанное, вспомните многочисленных начальников и учителей, которых вам довелось встретить на протяжении всей вашей жизни. Можем побиться об заклад, что большинство из них обладали сверхъестественной способностью «прихватывать» вас за совершенные ошибки. Не имело значения, сколько раз вы все делали правильно, потому что при появлении этих «наставников» вы всегда умудрились сделать что-то не так, и они всегда указывали вам на это. Полагаем, что руководство и обучение такого рода вызывало у вас чувство опустошенности, раздражения и отбивало всякое желание попробовать еще раз взяться за решение поставленной задачи.

Если же вам повезло в жизни, то вы сможете припомнить несколько начальников или преподавателей, обладавших сверхъестественной способностью появляться в тот момент, когда вы успешно справлялись со своим заданием. Не имело значения, сколько раз вы до этого допускали ошибки, потому что при их появлении вы всегда все делали правильно, и они обращали на это внимание. Полагаем, что подобный стиль руководства и обучения вызывал у вас положительные эмоции, ощущение радости и желание еще раз взяться за выполнение похожего задания.

Это означает, что если при приеме на работу новых сотрудников вы обращали внимание на проявление у них позитивного отношения к своим будущим обязанностям, то теперь ответственность за их заинтересованное отношение к работе полностью лежит на вас. Итак, развитие в себе сверхъестественной способности появляться рядом с подчиненными в то время, когда они успешно справляются со своими обязанностями, имеет огромное значение для успешной деятельности. Если вы возьмете на вооружение позитивный стиль руководства и обучения персонала, то можете рассчитывать на положительные эмоции сотрудников, ощущение радости и глубокое желание взяться вновь за решение подобных задач. Другими словами, ваше отношение и поведение имеют решающее значение касательно того, как ваши сотрудники будут относиться к месту своей работы, позитивно, с радостью ожидая начала нового рабочего дня, или негативно, встречая приближение каждого рабочего дня с отвращением и страхом.

К сожалению, способность появляться в тот момент, когда сотрудники успешно справляются со своими обязанностями, для большинства людей не является естественной чертой. Как владелец предприятия вы обязаны постоянно развивать и постоянно практиковать ее. Подлинный успех в деятельности предприятия будет полностью зависеть от вашей способности быть умелым наставником и появляться рядом с сотрудниками тогда, когда они успешно справляются со своими обязанностями, а не наоборот.

Как и любому наставнику, вам придется немало поработать, если вы хотите добиться победы. Под этим подразумевается создание команды с высоким уровнем мотивации, способной постоянно добиваться в своем деле победных результатов, выражающихся в соответствующем объеме продаж.

По мере совершенствования своего мастерства в качестве наставника вы обнаружите, насколько положительно это сказывается на продуктивности бизнеса. Мы уже рассматривали пример того, каким образом можно вызвать у покупателя ощущение, что он желанный гость в вашем магазине. Но это только один из сотен приемов, с помощью которых посещение вашего заведения станет для покупателя положительным опытом.

В ближайшем будущем вы также заметите, что под вашим руководством коллектив продавцов выступает как дружная, сплоченная команда, а общий моральный уровень сотрудников магазина становится выше. Продолжая «выявлять» людей, успешно справляющихся со своими обязанностями, вы поймете, что ваше положительное отношение к ним оказывает дополнительный позитивный эффект, с течением времени только укрепляющийся.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

В подобных условиях прогулы становятся просто невозможными у сотрудников возникнет желание появиться на работе просто потому, что это доставляет им удовольствие. В состоянии легкого недомогания, которое можно назвать пограничным (то есть когда человек чувствует себя не совсем хорошо, но еще не может признать себя больным), продавец, скорее всего, даже выйдет на работу, чтобы не подвести свою команду.

ШЕСТЬ ШАГОВ НА ПУТИ К МАСТЕРСТВУ НАСТАВНИКА

*Шаг первый:
правильная
постановка задач*

Для того чтобы сделать свою работу в качестве наставника эффективной, следует сделать шесть шагов навстречу мастерству.

Для каждого из сотрудников будет необходимо сформулировать индивидуальные задания, выраженные в количественных и временных показателях, легко поддающихся визуальному контролю. Например, можно поставить перед одним из работников задачу добиться на следующей неделе увеличения средней стоимости покупок за день с \$36 до \$40. После того как задача поставлена, нужно почаще беседовать с продавцом на эту тему.

*Шаг второй:
обучение мастерству*

Работа продавца на предприятии розничной торговли требует обладания различными навыками — необходимыми специфическими способностями. Владение методами косвенного стимулирования покупательского спроса и умение правильно приветствовать посетителей магазина, о чем мы говорили ранее, как раз относятся к профессиональным навыкам продавца. Умения оформить покупку, пользуясь кассовым терминалом, и послать покупателю благодарственную открытку также являются элементами мастерства продавца. Люди не могут освоить, что и как делать, полагаясь на одну только интуицию, и вам предстоит заниматься их обучением, пользуясь при организации тренинга персонала испытанными методами обучения.

*Шаг третий:
формирование
устойчивых
личностных
отношений*

Кратко суть третьего шага можно выразить следующими словами: «Доверять или обречь». Доверие — великодушная вещь. Для того чтобы завоевать доверие, требуются годы, а потерять его можно в считанные секунды. Как наставник вы обязаны суметь создать с каждым из ваших сотрудников устойчивые профессиональные отношения. Речь идет отнюдь не о приятельских отношениях, а о том, как быть честным и справедливым в общении с персоналом и как завоевать, а затем сохранить доверие сотрудников.

*Шаг четвертый:
мотивация
членов команды*

Поддержка соответствующих форм поведения продавцов позитивным подкреплением нужных реакций поможет добиться формирования положительных установок в их профессиональной деятельности. Чем ближе вы подвинете сотрудника к правильной линии поведения, тем эффективнее будут результаты его деятельности. Немедленная положительная реакция на успех работника имеет намного большее воздействие, чем через час после события.

Первые четыре шага теряют всякий смысл, если они не отражаются на улучшении качества работы. Вот почему вы должны ставить перед своими сотрудниками предметные задачи, используя для их оценки количественные критерии, а затем просто слушать и наблюдать за происходящим. Через несколько дней после того, как вы сформулировали для своего продавца задачу добиться повышения средней стоимости покупок, следует взглянуть на практические результаты на пути к осуществлению этой цели и оценить, насколько сотрудник продвинулся вперед относительно исходного значения показателя в \$36. Вовсе не обязательно, чтобы продавец немедленно вышел к намеченному рубежу, достаточно, чтобы он продвигался вперед.

Не имеет значения, насколько улучшился показатель средней стоимости покупок за несколько дней. Вам нужно «застигнуть» продавца в тот момент, когда он добился в работе положительных результатов, доброжелательно прокомментировать эти достижения и дать правильную оценку выбранной им линии поведения в соответствии с вашими собственными представлениями. Обычно лучшей формой для этого является неформальное личное общение.

*Шаг пятый:
контроль качества
работы*

*Шаг шестой:
руководство
и дополнительное
обучение*

Поощрение служит наиболее действенным инструментом для создания мотивации профессиональной деятельности сотрудников, к тому же это абсолютно ничего не будет вам стоить. Стремление удостоиться похвалы выливается в своеобразное соревнование среди персонала. Оно может продолжаться в течение часа, дня, недели или даже дольше и, опять-таки, не потребует практически никаких расходов. Некоторым продавцам нравится возможность получить в качестве поощрения час свободного времени, для того чтобы побольше поспать или продлить обеденный перерыв. Мы даже слышали об одном хозяине розничного бизнеса, который занимался тем, что мыл машины своих сотрудников на стоянке у магазина, и это был тот самый приз за победу, который мог доставить всем немного удовольствия и при этом не требовал особых расходов.

Если вы собираетесь организовать настоящее большое соревнование среди сотрудников, постарайтесь преодолеть возможное сопротивление. Объявите об этом персоналу во время производственного совещания непосредственно перед открытием магазина. Прямо на совещании выдайте одному из продавцов чек на \$20. Этот чек будет находиться у него до тех пор, пока одному из сотрудников не удастся оформить первую продажу этого дня. Поскольку на текущий момент эта продажа будет самой крупной в магазине, чек будет находиться у него. Такая игра может продолжаться в течение всего дня, и чек будет переходить из рук в руки, пока не окажется у того, кто сумеет продать товар на самую большую сумму. Перед закрытием магазина продавцу, у которого оказался чек, будет разрешено оставить его у себя.

Основной целью подобного соревнования является стремление доставить удовольствие сотрудникам, так что не бойтесь включить в его программу какую-либо занятную церемонию.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Вам обязательно следует ознакомиться с направлением психологической науки под названием «бихевиоризм». Бихевиоризм — это наука о человеческом поведении. Исходной посылкой в этой теории является утверждение, что любой стимул сопровождается определенной реакцией (откликом).

Знание основ теории бихевиоризма окажется полезным при организации обучения персонала, поскольку подразумевает, что мы можем понять человеческое поведение, наблюдая за характером отношения между стимулом и ответной реакцией. Предполагается также, что мы можем изменить характер данных отношений, поддерживая определенный тип реакции.

Рассмотрим в качестве примера подобного стимула ситуацию, когда в магазин входит покупатель. Продавец может отреагировать на его появление по-разному. Он может:

- постараться уклониться от визуального контакта и проигнорировать появление посетителя,
- еле слышно промямлить: «Могу ли я вам помочь?»,
- одарить его теплой, дружеской улыбкой и сказать «Доброе утро».

Как наставник вы рассчитываете на то, что адекватной реакцией вашего ученика станут улыбка и приветствие и вы сможете поощрить данную форму поведения, закрепляя тем самым связь между стимулом и соответствующей реакцией.

Подкрепление может быть как негативным, так и позитивным. Пример позитивной формы подкрепления — ситуация, когда, обнаружив положительные результаты в работе продавца, вы обратитесь к нему с такой похвалой: «Отличная работа. Мне очень понравилось, каким образом вы дали понять посетителю, что он желанный гость в нашем магазине. Подарили ему теплую, дружескую улыбку и поприветствовали словами «Доброе утро».

Из положений бихевиоризма следует, что, поскольку человеческие существа относятся к животным, нуждающимся в удовольствии, то, скорее всего, в следующий раз реакция продавцов на стимул в форме появления покупателя проявится аналогичным образом. Они сделают это ради возможности получить позитивное подкрепление своего поведения.

Если вы будете достаточно часто оказывать поддержку установившимся между стимулом и соответствующей реакцией отношениям, то ваши сотрудники в подобных случаях станут ожидать от вас поощрения и поймут, что первое неотделимо от второго.

Если вы неожиданно откажете им в психологической поддержке и будете игнорировать их поведение (то есть использовать нейтральную форму подкрепления поведенческой реакции), связь между стимулом и первичной реакцией начнет ослабевать и в конце концов будет утрачена. Продавцы поймут, что при соответствующей реакции им не стоит рассчитывать на поощрение.

На практике можно применять как позитивные, так и нейтральные формы подкрепления. Такой метод известен под названием «игровой

тактики» (gambling schedule). Несколько раз подряд продавцы получают подкрепление соответствующей поведенческой реакции, затем некоторое время остаются без него, а потом опять получают поощрение. У большинства людей поведенческая реакция остается неизменной, и некоторое время они могут обходиться без подкрепления, поскольку имеется шанс, что они все-таки его получат.

Игровой тактики подкрепления поведенческих реакций сотрудников следует придерживаться, когда для этого подондет время. Продавцы быстро поймут, что иногда они могут рассчитывать на позитивную, а иногда — на нейтральную форму подкрепления своих поведенческих реакций, что вполне приемлемо для большинства людей.

Основным преимуществом игровой тактики является то, что вам не обязательно находиться в магазине все время с момента его открытия. Независимо от того, находитесь ли вы в торговом зале или отправились в деловую поездку, ваши продавцы будут реагировать на появление каждого посетителя соответствующим образом.

К сожалению некоторым людям в качестве поддержки требуется негативное подкрепление. Пример негативного подкрепления продавца в момент, когда он делает что-то не так: «Я вас тысячу раз предупреждал не игнорировать покупателей!»

В этом случае очень легко прийти к ситуации, когда, вероятнее всего, продавец будет отвечать на появление очередного покупателя неадекватной реакцией с одной целью — получить от вас отрицательное подкрепление, которое представляется ему лучшим, чем вообще полное отсутствие какой-либо реакции с вашей стороны.



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Человек представляет собой гомеостатический организм. С помощью этих заумных слов утверждается, что мы предпочитаем вести уравновешенный образ жизни. Большинство из нас старается ходить на работу одним и тем же маршрутом и не занимается каждую неделю перестановкой мебели. Мы предпочитаем рутинные формы существования, поскольку это для нас удобнее. Мы сопротивляемся любым изменениям, так как они несут опасность возникновения стресса. И со стрессами все мы справляемся по-разному. Людям, относящимся к психологическому типу А, стресс необходим как воздух. Вы легко сможете узнать их по быстрой походке и выражению различной степени нетерпения и раздражения.

В отличие от них люди, относящиеся к психологическому типу В, всячески избегают стрессов, насколько это возможно. Обычно их можно узнать по относительно спокойной походке и сдержанной, свободной манере общения с другими людьми. (Примите к сведению, что мы сейчас рассуждаем только о том, как люди реагируют на стресс. Психологический тип личности никак не связан с интеллектуальным уровнем человека, его способностями или особенностями мотивации.)

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Работая над этой книгой, мы трудились как члены одной команды. Взявшись за этот труд поодиночке, мы не смогли бы добиться такой полноты изложения. Это стало возможным лишь при объединении наших усилий. Однако один из нас относится к психологическому типу А, а второй — к типу В, и нетрудно быстро обнаружить, насколько по-разному мы реагируем на стресс.

В команде продавцов, создающейся под вашим руководством, следует поддерживать баланс между различными психологическими типами, а это означает, что вам необходимо хорошо понимать имеющиеся между ними различия. Например, когда вы столкнетесь с ситуацией обучения персонала новым навыкам, включая корректировку поведения, люди, относящиеся к психологическому типу А, могут воспринять это как источник умеренного стресса, в то время как люди, относящиеся к типу В, — как источник очень сильного стресса.

Практическое применение таких знаний имеет большое значение. Продавцы, относящиеся к психологическому типу В, могут воспринимать необходимость создания атмосферы доброжелательности и встречи покупателя дружеской улыбкой и словами приветствия как стрессовую ситуацию. Они попытаются изобразить улыбку, но не смогут выдать из себя ни слова или что-то произнесут, но не смогут улыбнуться. Попробуйте подойти к этим людям иначе. Попросите их попрактиковать новую форму поведения, а до тех пор пока они не повторят все это достаточное количество раз (так, чтобы почувствовать себя спокойно и уверенно), изменение требований к их работе будет оставаться источником серьезного стресса.

Возможно, все это вам известно из собственного опыта. Например, если вам приходилось брать уроки игры в теннис, тренер, вероятно, учил вас различным способам хвата ракетки. И до того как вы впервые смогли применить новый способ на игровой площадке, потребовалось приложить немало усилий на тренировках. Но когда вам приходилось в игре туго, вы все же пытались держать ракетку так, как делали это раньше и как казалось намного удобнее.

Вы поступали подобным образом вопреки инстинктивному пониманию того, что новый способ может быть намного более удобным, если только достаточно попрактиковаться, а результаты на площадке — еще выше. Не забывайте об этом примере, когда будете предлагать продавцам освоить новые навыки, и постарайтесь «застать» их, когда у них начинается что-то получаться во время таких попыток.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Поощрение действует как фактор положительной мотивации, поскольку помогает людям объективно оценить свои достижения. В конце рабочего дня сотрудники уходят домой с ясным пониманием своей победы, поражения или вообще совершенно разбитыми. Однако для большинства продавцов ощущение проигрыша воспринимается намного легче, чем ежедневный «свободный дрейф» без обратной связи и какого-либо руководства.

Исполняя роль наставника, вы обязаны всегда помнить о том, какое значение имеет объективная самооценка и оценка окружающих. Очень скоро работа в магазине утратит привлекательность, если в ней нет ощущения новизны, радости и возможности испытать свои силы. Чтобы работа в вашем магазине не казалась однообразной и предсказуемой, необходимо будет что-то постоянно менять.

Поддержание высокого уровня мотивации продавцов может стать одной из наиболее сложных задач вашей работы в качестве управляющего предприятием розничной торговли. Ваша реакция на появление у нового работника первых признаков отсутствия энтузиазма и скуки должна быть мгновенной, так же как и реакция на ситуацию, когда кто-то из сотрудников проявляет беспокойство и неуверенность.

Секрет правильного понимания природы мотивации в трудовой деятельности отчасти раскрывается в работах Абрахама Маслоу (1908–1970), американского психолога, ставшего основателем гуманистической психологии*. Им была разработана пирамидальная модель мотивации человеческого поведения, согласно которой, реализация высших потребностей личности возможна только после удовлетворения потребностей низшего порядка.

Основные человеческие потребности в воде и пище имеют принципиальный характер, так что они лежат в основании этой пирамиды. Потребность в безопасности и защите находится на втором уровне, а потребность любви и материальные потребности — на третьем. В то время как к следующему — четвертому — уровню можно отнести потребность в самоуважении. Вершиной же пирамиды является потребность в самоактуализации человеческой личности.

В розничной торговле в основном придется иметь дело с людьми, находящимися на третьем или четвертом уровнях пирамиды Маслоу. Другими словами, ваши продавцы, скорее всего, наделены потребностями в любви и материальных благах или же потребностью в самоуважении. Люди, принадлежащие к этим двум группам, сильно отличаются друг от друга, так что ваша задача — использовать соответствующие методы мотивации с учетом особенностей каждой из них.

Мотивация групповой принадлежности (affiliation motivation) эффективно действует в отношении лиц, для которых основными являются потребности в любви и материальных благах. Людям, относящимся к данной группе, важно ощущать принадлежность к своей команде и то, как они воспринимаются остальными членами данной группы. И это хорошо, поскольку возникающий синергетический эффект способствует повышению продуктивности совместных действий, превосходящей простую сумму продуктивности лиц, относящихся к такой группе.

Простейший способ мотивации людей, нуждающихся в любви и материальных благах, заключается в поддержке между членами группы отношений соперничества. Вы ставите перед всей командой одну общую задачу. Все формы социальной активности за пределами магазина (проведение совместных вечеринок или организация игр в софтбол) нацелены на укрепление сплоченности группы. Если интересы всех ваших сотруд-

* Начала теории Маслоу — одного из классиков современной психологии, — послужившей основанием целого направления научной мысли (гуманистической психологии), в общем виде были сформулированы им в двух небольших статьях, опубликованных в *Psychological Review* в 1943 году. Их содержание в расширенном виде позднее было включено в известную книгу Маслоу «Мотивация и личность» (1954). В этой же книге была сформулирована иерархическая теория потребностей, выстраивающая пирамиду с основанием из базовых нужд и с потребностью в самоактуализации на вершине. — Прим. пер.

ников лежат в сфере любви и материальных потребностей, то вы располагаете командой с высоким уровнем взаимной поддержки, для которой нет достойных конкурентов

Мотивация на достижение поставленных целей эффективно действует в отношении людей, чьи интересы сосредоточены на самоуважении. Люди, относящиеся к данной группе, сумели удовлетворить свои потребности в любви и материальных благах и теперь нуждаются в атмосфере соперничества и заинтересованы в достижении высоких результатов, поскольку это связано с личностным ростом. И это хорошо, поскольку благодаря такой заинтересованности формируется атмосфера соперничества с ориентацией на достижение практических результатов, способствующая успешному выполнению плановых заданий по реализации товаров.

Лучший способ мотивации людей, заинтересованных в удовлетворении потребностей самоуважения, заключается в постановке перед каждым из них индивидуальных задач и в применении методов индивидуального поощрения. Вы ставите перед ними персональные задачи, и теперь каждый может получить удовольствие от своих личных успехов. Если интересы всех ваших сотрудников лежат в сфере соперничества и достижения практических результатов, то в вашем подчинении оказывается группа конкурирующих друг с другом индивидуалистов, не способных на оказание взаимной поддержки.

Многие проблемы, с которыми сталкивается владелец магазина в области мотивации трудовой деятельности сотрудников, связаны с неправильной постановкой задач и выбором неадекватных методов поощрения.

Например, если вы попытаетесь применить метод индивидуальной постановки задач и поощрения по отношению к сотрудникам, чьи интересы относятся к уровню потребностей в любви и материальных благах, то поймете, что это не окажет должного воздействия. А если попытаетесь добиться увеличения объема продаж, применяя метод выплаты комиссионных применительно к продавцам, относящимся к этой группе, то, скорее всего, и из этой затеи ничего не выйдет.

В то же время, если вы примените метод индивидуальной постановки задач и поощрений в отношении сотрудников, относящихся к группе лиц с потребностями в самоуважении, то столкнетесь с полным неприятием данного подхода. И если предложите им в качестве поощрения отправиться всем вместе на вечерний сеанс в кино в интересах укрепления сплоченности, то, скорее всего, тоже ничего не выйдет. Люди, испытывающие потребность в самоуважении, быстро теряют интерес к мероприятиям, лишенным атмосферы состязательности.

Зато такие продавцы охотно примкнут к команде, где им будет предоставлена возможность удовлетворить свою потребность в признании личных заслуг. Следовательно, чтобы добиться положительных результатов в отношении лиц, принадлежащих к обеим группам, нужно воспользоваться как методами мотивации на достижение практических результатов, так и методами мотивации групповой принадлежности. Любая профессиональная спортивная команда может служить отличной моделью применения подобных методов.

Независимо от того, о каком виде спорта идет речь — о баскетболе, бейсболе или хоккее, — все игроки добиваются победы только как члены одной команды. Не имеет значения, какое главенствующее положение занимает в команде звезда первой величины: этот человек не может добиться победы в одиночку. Он хорошо знает, чтобы достичь успеха, вся команда должна действовать как единое целое. В этом заключается суть мотивации групповой принадлежности.

В то же время все следят за тем, кто сделал больше всего результативных бросков и принес команде наибольшее число победных очков. В этом заключается суть мотивации на достижение практических результатов.

Самая сильная команда, которую вы только можете создать из продавцов своего магазина, — сплоченная команда сотрудников, нацеленных на достижение высоких практических результатов. Это те самые люди, потребности которых относятся к уровню самоуважения в пирамиде Маслоу и которые понимают, что единственным способом для достижения победы является объединение общих усилий всех членов команды.

Вероятно, что в составе вашей команды найдется несколько продавцов с ярко выраженной мотивацией групповой принадлежности, не воспринимающих идею постановки индивидуальных задач, а также несколько сотрудников, мотивированных на достижение высоких практических результатов, — «суперзвезд», любой ценой стремящихся выделиться среди остальных. Вы сможете добиться эффективной мотивации всех членов такой команды, если поймете, те, кто принадлежит к первой группе, не могут примкнуть ко второй.

Другими словами, нужно использовать различные способы поощрения сотрудников с учетом особенностей их потребностей, в то же время сохраняя предпочтение в отношении мотивации групповой принадлежности. Образцом подобного поощрения может являться следующий пример: «Если нам удастся выйти на заданный уровень по объему продаж, то все сотрудники получат дополнительное денежное вознаграждение в размере \$50, а два сотрудника с наиболее высокими показателями по критерию средней стоимости покупок — еще по \$50».



ЕСТЬ ИДЕЯ



Полагаем, что пришло время сделать паузу и взглянуть еще раз на все то, о чем говорилось в этой главе, посвященной проблемам управления сбытом. Пока ее содержание еще сохранило для вас свою свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части деятельности в роли хозяина магазина.

После чего нужно определить, за решение каких трех вопросов управления сбытом вы можете немедленно взяться, по каким трем вопросам вам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для их обсуждения.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению вопросов управления продажами.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех вопросов управления продажами вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам вам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания особенностей управления продажами в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для обсуждения вопросов управления продажами?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1

Глава VI

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Обзор тенденций развития современных компьютерных технологий

Розничная торговля через Интернет

Формирование бюджета для внедрения новых технологий

Правильный выбор интегрированного пакета программ

Применение технологий для поддержания общего баланса

Принятие обоснованного решения о выборе поставщика программного обеспечения для POS-систем

Десять основных причин использования современных технологий



ОБЗОР ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Использование компьютера в качестве кассового аппарата

Стремительная эволюция компьютерных технологий обусловила значительные изменения во всех сферах коммерческой деятельности. В розничной торговле ведущие компании используют возможности внедрения любых технических достижений для повышения эффективности своей работы, что в конечном итоге означает предложение покупателям товаров по более низким ценам.

Тем не менее достаточно часто владельцы частных предприятия розничной торговли предпочитают бороться с неизбежным. При этом они пользуются методами розничной торговли 30-летней давности и вследствие этого обречены на поражение в борьбе за покупателя.

Полагаем, вам следует взглянуть на внедрение компьютерных технологий как на парад, марширующий по вашей улице. Вы можете выбрать только одно из двух: примкнуть к нему или освободить дорогу и любоваться со стороны. Шесть ведущих тенденций в развитии компьютерных технологий предоставляют владельцам предприятия розничной торговли огромные возможности в их бизнесе.

До недавнего времени в розничной торговле для организации учета применялись разнообразные кассовые аппараты. К ним можно отнести как простую электрическую счетную машину, позволяющую просмотреть в конце рабочего дня сведения об общем объеме продаж, так и электронный кассовый аппарат, с помощью которого можно получить данные по каждому из отделов магазина. Другими словами, до недавнего времени существующие технологические возможности не позволяли получать сведения с высоким уровнем детализации.

Появление персонального компьютера полностью изменило сложившуюся ситуацию. С помощью той самой машины, на которой ваши дети играют в электронные игры, вы можете получить оперативную и исчерпывающую информацию о состоянии дел вашего предприятия, стоит только дополнительно оборудовать компьютер сканером, автоматическим выдвижным денежным ящиком и устройством считывания кредитных карт.

Для владельца частного магазина из всей этой подробной информации наиболее важными являются личные сведения о покупателях. Персональный компьютер позволяет вести учет по их фамилиям, адресам и телефонным номерам. Можно связать эти сведения с данными о распределении их покупок во времени, чтобы лучше понять запросы и узнать, как часто клиенты посещают ваш магазин. А как только вы получите эти сведения, сможете установить с покупателями непосредственные личностные отношения, пользуясь методами индивидуального маркетинга.

Применение информационных технологий обуславливает некоторые преимущества в области оптимизации ассортимента товаров и повышения продуктивности. Но самое главное достоинство применения персонального компьютера в бизнесе то, что вы сможете продать больше товаров.

Вы сможете лучше использовать свое рабочее время, если доверите компьютеру выполнение весьма простых функций, таких как оформление повторных заказов на пополнение товарных запасов по основным наименованиям ассортимента. Автоматизация данного процесса позволит осуществлять его намного быстрее, эффективнее и с гораздо меньшими затратами.

Помимо функции автоматического пополнения товарных запасов, как только вы сформируете числовую модель оценки состояния товарных запасов по определенным наименованиям ассортимента (то есть укажете, какое состояние ассортимента является оптимальным исходя из объема товарных запасов по данной позиции и стоимости его хранения), компьютер выполнит все остальное. Он будет вести учет наличия товаров, оценивать скорость их реализации и рассчитывать сроки, когда товарные запасы по этим наименованиям будут исчерпаны. Более того, он сможет сравнить полученные цифры с параметрами модели оценки состояния товарных запасов и, в случае необходимости, оформить заказ на их пополнение.

Хотя функция автоматического пополнения товарных запасов применяется с наибольшим успехом применительно к основному ассортименту товаров, многие владельцы магазинов модной одежды тоже пытаются применить ее в своей практической деятельности. Они стараются использовать возможности программного обеспечения для занесения сведений о размерах, расцветках и стоимости вещей, приобретенных покупателями, и на основании этого формируют с помощью компьютера заказ на поставку соответствующих наименований товаров, имеющихся в наличии у того же самого поставщика.

Может быть, это покажется незначительным, но как владельцу предприятия розничной торговли вам следует использовать любую возможность для максимально рационального использования своего рабочего времени. Если вы научитесь эффективно применять компьютерные технологии в такой сфере, как оформление повторных заказов, то в своем рабочем графике сможете отвести больше времени другим обязанностям.

Принимая во внимание невиданный рост продукции мультимедиа (добавление к основным возможностям компьютера графических, видео-, аудиосредств и т.п.), мы считаем, что все компьютеры в вашем магазине должны быть оборудованы дисководом. Их стоимость не превысит \$100 на каждую машину, но выиграете вы намного больше, особенно во время первого месяца обучения персонала, когда вам придется работать практически в одиночку.

Сейчас многие поставщики предоставляют для изучения свойств новых товаров электронные каталоги и учебные программы на компакт-дисках. Не сомневаемся, что по мере снижения стоимости средств мультимедиа еще большее количество поставщиков поддержит эту тенденцию.

Если у вас есть талант или просто склонность к такого рода занятиям, вы можете сами разработать мультимедийный каталог своего магазина. Операции drag-and-drop («перетаскивание») уже стали обычными

Автоматическое пополнение товарных запасов

Мультимедиа

для современных программ, так что вы сможете использовать в своих собственных разработках те изображения и звук, которые применяются в компьютерных презентациях ваших поставщиков. Вместо того чтобы копаться в ящиках в поисках их печатных каталогов, вы можете воспользоваться сенсорными дисплеями для демонстрации покупателям всего ассортимента товаров, которые могут быть заказаны в вашем магазине.

Нам известно, что теперь многие магазины выпускают электронные версии своих сезонных каталогов на компакт-дисках. Известно также о существовании художественной студии, занимающейся поставкой на рынок скрин-сейверов («хранителей экрана»), изготовленных на основе малотиражной печатной продукции. В целом средства мультимедиа представляют собой совершенно новую форму коммуникационных отношений с покупателями, стремительное развитие которой предвидится в течение ближайших нескольких лет.

Информационно- управляющие системы

Как вы, наверное, знаете, президенты корпораций часто не хотят тратить время на изучение сложных компьютерных программ. Вот почему производители программного обеспечения создали такие информационно-управляющие системы, которые можно было бы назвать также «информационными насосами»*. Они просты и удобны в использовании, что делает их превосходным инструментом для владельцев розничного бизнеса, не имеющих времени на освоение программного обеспечения. Теперь несколько щелчков мышью позволяют вам узнать самые удивительные вещи о состоянии вашего бизнеса.

Например, вы можете взглянуть на кривую показателей объема продаж за последние шесть недель, а затем наложить ее на график заработной платы за этот же период. Информационно-управляющие системы позволяют сделать это без особых усилий, а результаты отображаются в удобной для зрительного восприятия форме, такой наглядной, что имеющееся положение вещей с экрана дисплея в буквальном смысле слова бросается вам в глаза.

Все это представляет собой огромный шаг вперед по сравнению с теми днями, когда владельцам магазинов приходилось заниматься созданием сложных форм запросов к базам данных и разработкой шаблонов для отчетов, прежде чем получить какие-либо сведения о состоянии своих дел. На такую работу уходило несколько часов, а полученные данные зачастую невозможно было сопоставить с той информацией, которую сейчас можно получить в течение нескольких минут. Если расходы по выплате заработной платы не согласуются с графиком объема продаж (очень важный момент для тех, кто собирается преуспеть в розничной торговле), вы можете немедленно приступить к выявлению причин сложившейся ситуации и спланировать проведение превентивных мер.

* В оригинале используется выражение *data dippers*, не имеющее аналогов в русском языке и, в частности, в русской компьютерной терминологии. — Прим. пер.

Универсальный код продуктов (UPC) представляет собой цифровой код, служащий уникальным идентификатором для любых наименований товаров на уровне единиц складского учета (SKU, Stock Keeping Unit). Нам он больше известен как штриховой код — система вертикальных полосок различной толщины, нанесенных на поверхность продукта или его упаковку, значение которых может «прочитать» компьютер. Предполагается, что в скором времени 90% всех товаров, поступающих от производителей, будут иметь в соответствующем месте штриховой код. Если какой-либо из имеющихся в вашем магазине товаров его не имеет, вы легко можете присвоить ему такой код сами.

Пользуясь сканером для регистрации значений UPS для каждого наименования отгруженных товаров, вы получаете возможность с исключительной точностью и достоверностью оценить итоги своей работы в течение дня. После чего можете применить стратегию быстрого реагирования и оперативно пополнить товарные запасы необходимыми продуктами, так чтобы очередной покупатель нашел все, что ему нужно.

Такой образ действий идет рука об руку с философией своевременных закупок товаров, о которой мы говорили в третьей главе. Вы будете закупать товары только тогда, когда это необходимо, и их доставят в нужное время. Реализация идей философии своевременной закупки товаров отражает новый уровень в решении задач повышения эффективности розничной торговли: объем инвестиций капитала в ассортимент товаров и связанный с этим риск уменьшаются, в то время как качество обслуживания покупателей и возможности менеджмента на микроуровне — повышаются.

Присовокупив ко всему этому наличие средств электронного обмена данными, можете считать, что теперь вам доступны все достижения современных информационных технологий, которыми владеют ведущие и наиболее крупные предприятия розничной торговли во всем мире для увеличения эффективности своей работы.

Системы электронного обмена данными (EDI) являются одним из способов, обеспечивающих доступ поставщиков и связанных с ними магазинов к необходимой общей информации. Традиционно такими системами поддерживаются все стандартные форматы данных, используемые в других пакетах EDI, что обеспечивает оперативный, эффективный электронный обмен данными.

Если вы намерены не отставать от стремительного развития информационных технологий и взять на вооружение средства EDI, можете перейти к электронной рассылке заказов на приобретение товаров. В конце рабочего дня отправьте их с вашего компьютера на электронный адрес третьей стороны: оттуда будет осуществлена прямая рассылка заказов соответствующим поставщикам, которые получают их уже на следующее утро.

Обработав заказ, поставщики вышлют вам по электронной почте ордера на отгрузку готовой продукции и счета. Вы будете располагать точной и заблаговременной информацией о том, какой товар к вам поступит, и достаточно будет отсканировать штриховой код, нанесенный на прибывшую продукцию, для внесения необходимых данных инвентарного учета. При желании вы сможете также осуществить оплату поступивших товаров в электронной форме.

Универсальный код продуктов (UPC, Universal Product Code) и системы электронного обмена данными (EDI, Electronic Data Interchange)

Не так давно достижения в области информационных технологий были доступны только самым крупным компаниям розничного бизнеса. Теперь они доступны всем магазинам, и мы полагаем, что в скором времени использование информационных технологий станет необходимостью.

Ведущие и крупные предприятия розничной торговли уже пользуются возможностями систем электронного обмена данными для связи со своими поставщиками. Это позволяет последним снизить отпускные цены благодаря сокращению численности персонала, который до этого занимался поступившими заказами вручную. Если раньше обработкой заказов, поступивших по почте или факсу, занимались шесть человек, то теперь для этого достаточно трех. Тенденция очевидна: владельцам частных магазинов в скором времени не останется ничего иного, как перейти к использованию систем электронного обмена данными, если они хотят по-прежнему пользоваться услугами своих поставщиков.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Поскольку электронный обмен данными является последним достижением в сфере розничной торговли, в ближайшем будущем он должен занять приоритетные позиции. Следовательно, некоторое время необходимо посвятить изучению того, какую роль может сыграть эта технология в вашем бизнесе.

Вероятно, что внедрение систем электронного обмена данными в течение ближайших нескольких лет отразится на вашем бизнесе сильнее, чем какая-либо иная тенденция в развитии информационных технологий. И это означает, что следует приобретать только такие места продаж (POS, Point of Sale), которые могут непосредственно (или через интерфейсы) работать с системами электронного обмена данными с использованием одного из стандартных устройств.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Наверное, одной из наиболее хорошо известных тенденций в развитии розничной торговли является использование в этих целях Сети Интернет. Многие владельцы магазинов считают, что им следует заниматься бизнесом в Интернете, но лишь некоторые из них могут объяснить почему. Назойливая реклама, охватившая миллионы людей, имеющих доступ к Всемирной паутине, поддерживает повальное безумие, за которым трудно разглядеть реальные преимущества.

Для их лучшего понимания сначала следует уяснить, что Интернет по своему устройству является хаотичной системой. Сообщения передаются от одного компьютера к другому окольными путями, пропускная способность которых зачастую оказывается недостаточной, что вызывает задержки в получении информации. Необходимо также понять, что компаниями и частными лицами каждую неделю в Сети создаются десятки тысяч домашних страниц. Все это означает, что сеть Интернет является электронным аналогом огромной дорожной пробки, в которой застряли миллионы машин.

А теперь вообразите, что вы оказались в середине этой пробки и хотите, чтобы кто-то пришел и отыскал вашу машину среди миллиона подобных ей. Этот пример является лучшей иллюстрацией того, на что будет похож ваш бизнес в Интернете. Вот и покупателю будет крайне

трудно отыскать вас, и эта задача с каждым днем становится только сложнее. Есть мнения, что Всемирная сеть может кое-что предложить вашему бизнесу: например, вы можете воспользоваться ею для предоставления своим постоянным покупателям специфической информации или исчерпывающих сведений об имеющихся товарах.

То, что ваш web-сайт адресован главным образом постоянным покупателям, имеет большое значение, поскольку это именно те люди, которым вы можете сообщить адрес своей домашней странички в Сети без использования широкой рекламы.

Для того чтобы посещение клиентами вашей странички в Интернете имело смысл, на ней должна предоставляться такая информация, которую они не смогут получить по телефону. Пожалуй, можно поместить на ней кулинарные рецепты, если вы занимаетесь продажей кухонной утвари, или сообщения о последней демонстрации мод в Париже, если реализуете женскую одежду.

Предоставление информации через Интернет является более приемлемым в коммерческом плане, чем организация торговли в Сети. Даже если вы сможете распространить адрес своей домашней странички среди огромного числа потенциальных покупателей, мы далеко не уверены, что вы с таким же успехом продадите им свои товары.

Торговля через Интернет имеет определенное сходство с торговлей по каталогам, и обе эти формы принципиально отличаются от организации управления магазином. Например, при торговле по каталогам или в сети Интернет возврат товаров в среднем составляет около 20%, причем часть товаров оказывается поврежденной при доставке и не может быть пущена обратно в продажу. Если фактор стоимости доставки и складские издержки имеют для вас значение, то торговля через Интернет станет для вас довольно дорогим проектом.

К техническим средствам, необходимым для практической работы, следует отнести персональный компьютер, оборудованный некоторыми специфическими техническими и программными средствами, использующимися в розничной торговле, а также готовые программные продукты, такие как электронные таблицы, текстовые редакторы и настольные издательские системы.

К специальным техническим средствам, характерным для розничной торговли, относятся:

- автоматический выдвижной денежный ящик;
- защищенная клавиатура или специально изготовленная клавишная панель кассового аппарата;
- считывающее устройство для кредитных карт, встроенное в клавиатуру;
- сканер, подключенный к клавиатуре;
- высококачественный чековый принтер;
- высокоскоростной модем для работы с кредитными картами;
- устройство резервного копирования на магнитной ленте;

ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

- система бесперебойного электропитания;
- принтер для печати ценников;
- струйный или лазерный принтер для печати отчетов и объявлений.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Всемирная компьютерная сеть позволяет покупателям легко отыскать ваш магазин лишь при условии, что они уже заглядывали туда или заняты поисками каких-либо специфических товаров, имеющихся в вашем ассортименте. Людям сначала потребуется отыскать адрес вашего web-сайта, а затем уже принять решение о его посещении. Им может также понадобится поисковая система, с помощью которой они отыщут ваш web-сайт.

Обратившись к информации, размещенной на вашей web-страничке, потенциальные покупатели могут столкнуться с некоторыми практическими ограничениями:

- загрузка информации с вашей странички осуществляется с той же скоростью, которую поддерживает факсимильный аппарат. Этого вполне достаточно для просмотра нескольких страниц информации, если покупатель нуждается в ограниченных сведениях, но крайне затрудняет работу, если он собирается просмотреть ваш 300-страничный каталог полностью;
- вы не имеете возможности проконтролировать, каким оборудованием пользуются люди, посещающие ваш web-сайт. Домашняя страничка может выглядеть прекрасно при использовании одного браузера или дисплея с определенным разрешением и совершенно отвратительно — при использовании другого браузера или дисплея с другим разрешением;
- для загрузки информации, размещенной на web-страничке, и ее полного отображения на дисплее всегда требуется определенное время, но если этот процесс окажется слишком медленным, потенциальные покупатели захотят перейти на другой сайт. Это может произойти в том случае, если на вашей страничке размещено слишком много текста и изображений. При посещении web-страничек покупатели не слишком интересуются внешними эффектами, им необходима полезная информация, и они хотят получить ее как можно быстрее.

Как профессиональный розничный торговец вы не являетесь ни специалистом по рекламе, ни техническим специалистом. Исходя из этого, если вы собираетесь в интересах своего бизнеса создать web-сайт, рекомендуем обратиться к профессионалам со стороны. В наши дни в «Желтых страницах» можно отыскать огромное количество компаний-провайдеров, предоставляющих услуги по доступу к ресурсам сети Интернет. Если вы решили прибегнуть к такого рода помощи, убедитесь, что нанимаете на работу человека, который осведомлен как в вопросах технологии, так и в области рекламного дела и действительно способен принести вам пользу.

Если вы не преследуете цель пустить пыль в глаза покупателю, то можете считать вашу web-страничку просто очередной разновидностью рекламы. Это предполагает, что рекламные сообщения, размещенные вами во Всемирной сети, должны иметь тот же внешний вид и производить такое же впечатление, как и остальные ваши рекламные объявления. В то же время услуги, предоставляемые покупателям с применением web-технологий, должны в полной мере соответствовать высокому качеству обслуживания в рекламируемом магазине.

К программному обеспечению, применяющемуся в розничной торговле, следует отнести:

- программное обеспечение мест продаж (POS);
- программное обеспечение управления продажами (бэк-офис);
- программы управления базами данных с персональными сведениями о покупателях;
- программы бухгалтерского учета;
- две и более из перечисленных программ, интегрированные в один пакет.

Большинство владельцев магазинов выделяют на приобретение новых средств от 1% до 2% от чистой суммы продаж за год. Тем, кто только начинает свою деятельность в этом бизнесе, наиболее реальной цифрой представляется 2%. В эту сумму входит стоимость программно-технических средств и обучения персонала работе с ними.

Приблизительный, хотя достаточно надежный способ подсчета свидетельствует, что если стоимость программно-технических средств составляет около 70% выделенной для этого суммы, то остальные 30% должны предназначаться для обучения персонала работе с ними. Большинство владельцев розничного бизнеса при инвестировании своих средств в новые технологии оценивают период амортизации компьютерной техники в пять лет, и это совершенно верно, если вы приобретаете самые последние разработки. В таком случае, объективно оценивая скорость эволюции информационных технологий, вы не рискуете сильно отстать от прогресса.

Приведем образец распределения инвестиций в информационные технологии.

Чистая сумма продаж за год	\$400 000
х 5 лет	2 000 000
х 2%	40 000
Общая сумма расходов в течение 5-летнего амортизационного периода	\$40 000
Стоимость программно-технических средств (70% от общей суммы)	
Аппаратные средства (60% от стоимости программно-технических средств)	\$16 800
Программное обеспечение (40% от стоимости программно-технических средств)	11 200
	\$28 000
Стоимость расходов на обучение персонала работе с програм- мно-техническими средствами (30% от общей суммы)	\$12 000

При покупке для магазина POS-системы следует принять меры для организации трехэтапного обучения персонала. При этом все специфические требования должны быть документально зафиксированы в форме соглашения с поставщиком технологического оборудования.

Первый этап обучения начинается с момента установки системы. После ее завершения поставщику следует проверить, правильно ли работает система, возможно, произвести некоторые замены, а вашим сотрудникам — ознакомиться с тем, как осуществляется регистрация продаж, изучить различные методы платежей и т.п.

Второй этап обучения начинается дней через десять после установки. К этому времени продавцы уже получают возможность ознакомиться с работой системы и применить ее на практике как в учебном режиме, так и для оформления фактических платежей. У них появится множество вопросов, которые раньше они и не подумали бы задать.

Третий, наиболее важный, этап обучения начинается через три или четыре месяца после установки. Поставщик вновь появится в магазине, чтобы продемонстрировать, каким именно образом можно реализовать все преимущества новой технологии, в которую вы инвестировали свои средства. Вы научитесь тому, как подготовить специфические необходимые отчеты, и окончательно разберетесь в информационных возможностях вашего компьютера.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Если есть желание, то уже сегодня вы можете просто пойти и купить несложную POS-программу. В ней будут реализованы функции кассового аппарата, регистрации покупок и контроля изменения состояния товарных запасов на уровне единиц инвентарного учета, но не более того.

Вы можете также купить программу, в которой реализованы исключительно функции мерчендайзинга или бэк-офиса, такие как оформление заказов на покупку, контроль состояния ассортимента товаров и оплаты счетов (счетов к получению и оплате), но не более того.

Помимо этого вы можете приобрести программу управления базой данных, содержащей сведения о ваших покупателях, которая позволит организовать персональный учет по их фамилиям, адресам и телефонным номерам, но не более того.

В конце концов, вы можете пойти и купить программу бухгалтерского учета, которая сможет обеспечить вас всей необходимой финансовой информацией, включая ведение гроссбуха и подготовку отчета о прибылях и убытках, но не более того.

Однако приобретение отдельных программ означает необходимость выполнения большого объема работы, поскольку предстоит составить специальные небольшие программы для того, чтобы приобретенные программные продукты могли «общаться» друг с другом. Вот почему поставщики программного обеспечения для розничной торговли предлагают приобрести интегрированные пакеты, в которых реализованы функции двух или трех отдельных специализированных программ.

Полагаем, что наиболее логичным стало бы приобретение интегрированного пакета, включающего POS-программу, программу мерчендайзинга и программу управления базой данных о покупателях.

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ИНТЕГРИРОВАННОГО ПАКЕТА ПРОГРАММ

**Почему следует
выбрать
интегрированный
пакет?**

В большинстве случаев в состав интегрированных пакетов не входит модуль бухгалтерского учета. Вместо этого там осуществляется экспорт данных в одну из нескольких программ бухгалтерского учета, ставших стандартными в этой области. Все, что вам необходимо знать в данном случае, — в какую именно бухгалтерскую программу осуществляется экспорт данных из вашего пакета, чтобы приобрести ее отдельно.

Финансовые отчеты никоим образом не помогут росту вашего предприятия. Они предназначены для подготовки информации за прошедшее время, интересной главным образом вашему бухгалтеру, банкиру и правительству. Как хозяина магазина вас должны больше интересовать отчеты о состоянии ассортимента товаров и базы данных о покупателях, которые впоследствии можно использовать для увеличения объема продаж и повышения рентабельности предприятия.

Характеристики, на которые нужно обратить внимание

Признавая, что различные магазины могут иметь различные требования к необходимому технологическому оборудованию, мы в то же время полагаем, что любой из приобретаемых интегрированных пакетов должен обладать большей частью перечисленных ниже характеристик:

- *соответствие бухгалтерскому методу учета, принятому в розничной торговле.* Это легко проверить, задав поставщику программного обеспечения вопрос: «В случае, если я покупаю 10 образцов товара по \$5, а затем еще 10 по цене \$6 и ничего не продаю, какую стоимость товаров рассчитает и покажет система?» Если цифра ответа будет отличаться от \$5,5, это значит, что в системе используется другой метод бухгалтерского учета, не принятый в розничной торговле;
- *легкость освоения и применения.* Через некоторое время вам предстоит научить пользоваться POS-системой определенное количество новых сотрудников. Вам хочется, чтобы их подготовка проходила быстро и эффективно, а это означает, что они должны освоить основы работы с такой системой в течение 20 минут, а все остальные функции — в течение одного или двух дней;
- *быстрота оформления покупки.* В современной розничной торговле это означает, что в составе системы должен быть сканер, способный читать штриховой код любого товара, имеющегося в магазине. Существуют разные способы для обработки информации о товарах, для которых невозможен непосредственный ввод штрихового кода;
- *наличие функции сокращенного ввода команд для занесения штрихового кода в дополнение к тем, что заданы пользователем и поставщиком.* Если приходится продавать определенные наименования товаров в большом объеме, то при оформлении покупки можно сэкономить много времени, если вместо сканирования штрихового кода воспользоваться сокращенной командой ввода путем нажатия одной клавиши на клавиатуре;
- *автоматическая проверка кредитной карты.* Вместо использования отдельного устройства, загромождающего рабочее место продавца, лучше обеспечить возможность того, чтобы POS-система позволяла

Размышляя о том, как организовать свой бизнес, легко прийти в замешательство и потратить много времени на рассмотрение возможностей применения различных технических альтернатив. Некоторые из них связаны с типом платформы и/или операционной системы, под управлением которых работает ваш компьютер. Рассмотрение этих элементов заслуживает особого внимания, поскольку их характеристики влияют на быстродействие и гибкость вашей системы, возможность и частоту ее модернизации (апгрейда) в будущем, а также на количество пользователей, к которым вы можете обратиться за руководством и поддержкой.



ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Безусловно, в сфере программного обеспечения для розничной торговли общим является использование операционных систем Windows, поскольку они позволяют выполнять одновременно несколько задач. Например, в одно и то же время могут работать программа вывода на печать (распечатка ценников) и офисная программа, формирующая заказ на поставку товаров, а продавец будет заниматься оформлением покупки.

Поскольку программная среда позволяет выполнять большую часть операций указанием объекта на экране и нажатием кнопки мыши, это помогает быстрому освоению программ для операционной системы Windows и упрощает работу с ними. Так что ваша POS-программа, программа мерчендайзинга и программа управления базой данных о покупателях будут работать так же, как если бы вы пользовались стандартным текстовым редактором, электронной таблицей или настольной издательской системой.

просто вставить кредитную карту покупателя, а затем проследить за ее авторизацией и автоматической распечаткой установленных форм документов;

- *автоматический поиск цен.* При сокращенном вводе команд с помощью клавиатуры или сканировании штрихового кода на экране дисплея должно появляться краткое описание товара и его цены. Это позволяет улучшить защиту от возможных ошибок при вводе данных или в случае, когда покупатели перепутали ценники;
- *оформление отложенных расчетов.* Покупатели часто забывают свои бумажники в машине и не обращают на это внимания, пока не окажутся возле кассы. Если у вас будет возможность оформить покупку позднее, когда покупатель вернется со своим бумажником, это поможет сократить очередь и осчастливит других клиентов;
- *ручная обработка платежей в иностранной валюте.* Если в магазин заглянут иностранные туристы, то придется принять плату в иностранной валюте и предложить покупателю текущий обменный курс. Поэтому POS-система должна, как минимум, уметь работать с иностранной валютой, выполнять расчеты обменного курса и суммы сдачи в национальной валюте, а также отображать необходимые сведения об этой операции при оформлении счета;
- *обработка смешанных платежей.* По каким-либо причинам покупатель может пожелать произвести оплату покупки частично по кредитной карте, частично чеком, а оставшуюся часть — наличными. POS-система должна позволить продавцу выполнить эту операцию с улыбкой на лице;

- *просмотр данных о покупателе как по его фамилии, так и по телефонному номеру.* При осуществлении персонального маркетинга вам захочется связать каждую покупку с именем конкретного покупателя, зарегистрированного в базе данных. Если вы не обладаете превосходной памятью, будьте готовы к тому, что покупатели смогут простить незнание их телефонных номеров, но не простят, если вы забудете, как их зовут;
- *наличие функции подсказки о товарах, дополняющих основную покупку.* Если вы намерены послушаться нашего совета о необходимости обратить внимание персонала на показатель средней стоимости покупки, то, несомненно, захотите, чтобы система имела такую функцию. Например, если продавец сканирует штриховой код карманного фонаря, то в лучших образцах POS-систем на экране дисплея автоматически высветится слово «батарейки»;
- *информация о ближайших поставках.* Не имеет значения, насколько хорошо вы следите за состоянием ассортимента товаров, все равно время от времени вам придется сталкиваться с ситуацией, когда нужный покупателю товар оказывается распроданным и он хотел бы знать о сроках поставки новой партии. Хорошая POS-система подскажет, что было заказано и когда будет доставлен товар;
- *контроль выполнения специальных заказов.* Если приходится выполнять специальные заказы покупателей, то наличие данной функции следует считать очень важной характеристикой. Хорошая POS-система напомнит о наличии специального заказа и сроках его выполнения. Вы сможете доставить больше удовольствия покупателям, сделавшим специальный заказ, если сами известите их о задержке исполнения заказа, а не услышите эту новость от них;
- *наличие 3-месячной гарантии с возвратом стоимости покупки.* Все готовые программные продукты, которые можно купить в магазинах, имеют гарантию сроком 30 дней с возвратом стоимости покупки, намного меньшей стоимости интегрированного пакета, в который вы вкладываете свои средства. Если поставщик программного обеспечения не готов к разговору о предоставлении гарантии, следует задуматься о том, насколько он уверен в качестве своей продукции.

Контрольный лист с перечнем необходимых характеристик программного обеспечения и с местом для ваших заметок для практической работы входит в состав Приложения 3.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Полагаем, что эксплуатация приобретенных специальных компонентов компьютерной техники будет намного проще, если имеется возможность получить необходимую помощь на месте. Если что-то в работе системы пойдет не так, вам захочется, чтобы рядом оказался кто-то, кто может быстро восстановить ее работоспособность, установив новую клавиатуру, жесткий диск или монитор. Было бы неплохо, если такие услуги мог оказать поставщик программного обеспечения POS-систем. В большинстве случаев компании, торгующие программным обеспечением, могут предложить также и необходимые аппаратные компоненты.

Даже если их стоимость окажется несколько выше обычной, вы, несомненно, получите большие преимущества, приобретая и «софт», и «железо» в одном месте.

Но первое место в списке необходимых условий при покупке должно быть отведено возможности выполнения оперативного ремонта после первого же телефонного звонка. В этом случае вам не придется столкнуться с поставщиком программного обеспечения, утверждающим, что причина неисправности связана с недостатками аппаратной части, или с поставщиком аппаратной части, утверждающим, что причина неисправности связана с недостатками программного обеспечения. Полагаем, вы в полной мере оцените преимущества иметь одного-единственного поставщика, когда впервые столкнетесь с техническими проблемами в работе системы в напряженный рабочий полдень субботнего дня.

Самый лучший совет, который мы можем дать насчет приобретения аппаратной части, — не скупитесь! Не стоит экономить \$250 на покупке чекового принтера, если он потом будет регулярно выходить из строя. То же касается клавиатуры, источника бесперебойного питания, устройства резервного копирования на магнитной ленте, модема и аренды телефонных линий.

Если вы нуждаетесь в дополнительных аргументах, подтверждающих целесообразность применения в бизнесе современных информационных технологий, то мы попытаемся выразить их двумя словами — «возможности оптимизации». Когда все идет как надо, состояние ассортимента товаров можно назвать логически оптимальным. Например, если какие-то мелочи составляют 20% ассортимента товаров, этому должны соответствовать 20% объема продаж, 20% валовой прибыли и 20% занимаемых ими торговых площадей.

Хорошая POS-система в состоянии обеспечить вас отчетами, отражающими, насколько оптимально состояние ассортимента товаров, а также распределение объема продаж и ожидаемой прибыли по различным категориям товаров. Кроме того, придется оценить рациональность использования торговых площадей, воспользовавшись старым методом, — с помощью обычной рулетки.

Получив все эти цифры, можно надеть на голову колпак продавца и попробовать оценить размеры и объемы определенных наименований товаров, поскольку все это способно отразиться на изменении плановых показателей в процентах в ту или иную сторону. Затем нужно будет водрузить на макушку бухгалтерскую шляпу и оценить в холодном свете практической реальности, насколько можно считать ассортимент имеющихся мелочей логичным и оптимальным.

Если вы считаете, что структура и состояние ассортимента товаров оптимальны с точки зрения логики и здравого смысла, — все в порядке. В противном случае нужно принять решение, является ли ассортимент избыточным или, наоборот, слишком ограниченным, исходя из того, как это отражается на размерах (слишком высоких или слишком низких) маржинального дохода, и решить, стоит ли добавить или, наоборот, сократить выделенные для размещения уже упомянутых мелочей торговые площади. Кстати, все это необходимо увязать с показателями объема продаж, как только покупатели решатся сделать у вас покупки, голосуя своими бумажниками за принятое вами решение, которое вы уже никогда не сможете изменить.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ОБЩЕГО БАЛАНСА

Сегодня многие владельцы частных магазинов не в состоянии организовать управление своими предприятиями подобным образом, поскольку еще не осознали первостепенного значения использования в своей работе современных информационных технологий.

Вы имеете огромное преимущество, начиная свое дело в эпоху расцвета компьютерных технологий. Это дает вам колоссальные преимущества перед остальными конкурентами на розничном торговом рынке.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Хотя мы полагаем, что следует с самого начала использовать в своей работе возможности современных информационных технологий, но нельзя не согласиться и с тем, что это существенно усложнит вашу деятельность в течение первого года работы.

Любой владелец предприятия розничной торговли, собирающийся применить в своем бизнесе современные технологии, должен иметь в виду, что даже самые лучшие из них начнут приносить доход лишь через шесть месяцев, но это будет компенсировано в течение последующих четырех с половиной лет. И помимо этой проблемы предстоит столкнуться с множеством других, присущих начальному этапу.

Несомненно, что первый год работы магазина не будет легким. Вот почему мы пытаемся нарисовать картину того, что ожидает вас на второй год.

ПРИНЯТИЕ ОБОСНОВАННОГО РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ ПОСТАВЩИКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ POS-СИСТЕМ

При поиске необходимого программного обеспечения для POS-систем, полагаем, следует обратить внимание на то, кто является их поставщиком, поскольку при покупке программного обеспечения вы одновременно покупаете и его услуги. Компания, выбранная в качестве поставщика, станет в вашем бизнесе очень важным партнером, который в буквальном смысле слова сможет помочь вам в создании предприятия или разрушить его. В связи с этим необходимо понять две вещи.

Во-первых, несмотря на то, что поставщик POS-системы становится вашим партнером по бизнесу, он не несет ни малейшей ответственности за ваши решения. И вам придется самостоятельно анализировать и планировать все необходимые мероприятия, чтобы лучше разобраться в том, какое программное обеспечение больше подходит для вашего бизнеса.

Во-вторых, вы всегда должны понимать, за что платите. И если собираетесь заплатить за пакет программ \$2000, а не \$6000 или за обучение персонала после установки системы \$1000, а не \$5000, то должны рассчитывать на соответствующую отдачу и не больше. Как продавец вы часто повторяете эти слова своим покупателям, а теперь, оказавшись на их месте, сами должны понять, что это означает.

Пакет стоимостью в \$2000 и обучение за \$1000 могут идеально соответствовать вашему бизнесу. Но суть вопроса заключается в том, что только вы можете принять решение, а затем нести за него ответственность.

Вопросы для потенциальных поставщиков

Для того чтобы быть уверенным в обоснованности своего решения при покупке программного обеспечения для POS-систем, вероятно, следует связаться как минимум с тремя поставщиками и задать им перечисленные ниже вопросы. Мы также включили их в незаполненную форму, поме-

ценную в Приложении 3, чтобы вы смогли делать пометки во время беседы по телефону с поставщиками.

- *Сколько владельцев магазинов пользуются в настоящее время вашим программным обеспечением?* Будет приятно услышать, что эта система настолько понравилась нескольким сотням других владельцев магазинов, что они решили ее приобрести. Безусловно, вам не захочется оказаться одним из пяти или одним из десяти покупателей такой системы. Кроме того, если у поставщика окажется достаточно много покупателей, занимающихся бизнесом, аналогичным вашему, у него может появиться намерение усовершенствовать свою разработку, чтобы она в большей степени удовлетворяла вашим требованиям.
- *Сколько магазинов в настоящее время пользуются вашим программным обеспечением?* Ответ может несколько отличаться от предыдущего, поскольку программное обеспечение могли приобрести владельцы нескольких предприятий розничной торговли.
- *Не могли бы вы назвать фамилии десяти людей, являющихся пользователями вашего программного обеспечения, с которыми я могу связаться?* Вы знаете заранее, что получите фамилии только тех, кто доволен своей покупкой, но сейчас вам не стоит об этом беспокоиться. Самое главное — вы получаете возможность поговорить с другими торговцами, имеющими личный опыт работы с данным программным обеспечением. И всегда можете узнать у них имена других знакомых им пользователей, если они им известны.
- *Как давно вы занимаетесь этим бизнесом? Сколько человек у вас работает?* Если вы узнаете, что поставщик открыл свой магазин год назад и у него работает два человека, следует задаться вопросом, в состоянии ли он обеспечить обучение вашего персонала и необходимую техническую поддержку независимо от того, насколько хорошим является программное обеспечение.
- *Сколько релизов (версий) имеется у данного программного обеспечения?* Если известно, сколько лет поставщик занят своим бизнесом, вы получаете ясное представление о том, как часто осуществляется выпуск улучшенных версий программного обеспечения. В индустрии программного обеспечения выпуски новых релизов (версий) осуществляются в среднем каждые 18 месяцев.
- *Как часто проводится обновление программного обеспечения и насколько значительны его доработки? Какова их стоимость?* Многие поставщики наряду с технической поддержкой предлагают услуги по обновлению старых версий программного обеспечения. Например, техническая поддержка приобретенного программного обеспечения и всех его обновлений, выполненных поставщиком в течение года, может обойтись примерно в 15% его стоимости. Если же поставщик продает обновленные версии программного обеспечения отдельно, узнайте, сколько они будут стоить.
- *Имею ли я возможность выбора при покупке обновлений программного обеспечения?* Вы можете знать ответ на этот вопрос заранее, но

если не знаете, лучше задайте его сразу. Некоторые поставщики называют приобретение всех последующих обновлений в качестве обязательного условия при покупке программного обеспечения, поскольку техническая поддержка старых версий после появления новых требует дополнительных издержек.

- *Какого рода техническую поддержку я могу у вас получить?* Вам нужно понять, каким образом поставщик осуществляет техническую поддержку своего программного обеспечения. Входит ли оплата технической поддержки в стоимость продукта или производится отдельно? Осуществляется ли техническая поддержка дистанционно (по телефону) или прямо на месте? Возможно ли ее получение в вечернее время и по выходным или только в обычное рабочее время? Ответы на эти вопросы сильно отличаются в зависимости от поставщика, и понятно, что здесь однозначного ответа быть не может.
- *Какая минимальная/оптимальная конфигурация компьютера необходима для работы с этим программным обеспечением?* Мы уже говорили, что при покупке компьютера не стоит скупиться: слишком много преимуществ дает приобретение лучшего из того, что вы можете себе позволить. Не имеет значения, что поставщик назовет минимальной конфигурацией компьютера: все равно не помешает купить кое-что сверх предложенного. И думайте об этом как об инвестировании в будущее вашего бизнеса.
- *Какими аппаратными средствами пользуется большинство ваших потребителей в настоящее время?* Если в ответе прозвучит определенная торговая марка, следует рассмотреть возможность приобретения компьютера именно этого производителя. Специалистам технической поддержки поставщика будет намного легче оказать вам помощь, если вы будете пользоваться хорошо знакомым им оборудованием.
- *Необходимо ли для работы с вашим программным обеспечением специальное периферийное оборудование?* Некоторое программное обеспечение для POS-систем хорошо работает только при наличии специальных автоматических выдвижных денежных ящиков, сканеров или принтеров. Этот вопрос возникнет только в том случае, если вы покупаете аппаратуру не у поставщика программного обеспечения, а где-то в другом месте. Вряд ли вам захочется покупать оборудование, которое не будет работать в составе всей системы.
- *Является ли ваше программное обеспечение интегрированным пакетом прикладных программ?* Если это так, вероятно, вам не придется покупать дополнительный пакет программ для бухгалтерских расчетов, о чем мы говорили ранее. Однако кроме этого у вас может возникнуть желание приобрести для нужд предприятия текстовый редактор, электронную таблицу и настольную издательскую систему. И следует прямо спросить, с какими программами обеспечение для POS-системы будет работать, а с какими нет.

- *Можно ли приобрести сейчас только часть программного обеспечения?* Большинство пакетов прикладных программ имеют модульную структуру, что означает возможность приобретения для начала работы одного из модулей. Например, вы хотите приобрести сейчас только POS-модуль, а модуль мерчендайзинга — только через шесть месяцев.
- *Оказывается ли помощь при установке системы?* Если ответ положительный, выясните, каким образом это происходит. Будет ли устанавливать систему инженер из компании-поставщика или это сделает представитель третьей стороны на договорной основе? В последнем случае уточните, каким практическим опытом обладает третья сторона.
- *Требуется ли какое-либо дополнительное программное обеспечение?* Если поставщик предлагает дистанционную техническую поддержку с прямым подключением вашего компьютера к компьютеру поставщика по телефонной линии, вам может понадобиться специальный модем или дополнительная программа. Также может потребоваться сетевое программное обеспечение для подключения других компьютеров, если в вашем магазине таковые имеются.
- *Каким образом окупается ваше программное обеспечение для POS-систем?* Это единственный вопрос, помогающий сразу определить, имеете ли вы дело с профессионалами или любителями. Если вы услышите ответ, примерно соответствующий тому, что мы рассказали в этой главе, — вы на правильном пути. Если же он будет существенно отличаться от прочитанного, вы должны хорошо подумать и принять решение, кому — нам или поставщикам — следует больше доверять.

^

Чтобы избежать ошибок при покупке программного обеспечения для POS-систем, следует связаться как минимум с тремя пользователями, уже работавшими с ним, и задать им приведенные ниже вопросы. Не имеет значения, живут ли они по соседству или в другом городе: большинство людей с удовольствием ответят на вопросы, если вы объясните им причину звонка и поинтересуетесь, есть ли у них время для разговора.

Конечно, неплохо поговорить и с владельцами магазинов, похожих на ваш собственный, но подобные разговоры не будут носить решающего характера. В данном случае более важно услышать ответы пользователей — владельцев программы, фамилии которых предоставил поставщик.

Мы включили перечень вопросов на незаполненном бланке в Приложение 3, чтобы вы могли сделать необходимые пометки во время беседы по телефону.

Вопросы для владельцев магазинов



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Скажем ясно и просто: откажитесь от мысли о приобретении заказного пакета прикладных программ для POS-системы.

Как только станет понятно, какой пакет вы хотите приобрести, некоторые поставщики предложат вам приобрести заказную версию их обычного программного обеспечения. *Не покупайте!*

Во-первых, за это придется больше заплатить. Во-вторых, вам будут недоступны последующие обновления обычных пакетов, и вы окажетесь не в состоянии купить последние версии без дополнительных расходов на доработку заказной версии. В-третьих, у специалистов по технической поддержке вряд ли будет загружена в компьютер версия вашего программного обеспечения, если вы обратитесь к ним за помощью в случае возникновения какой-либо проблемы.

Модификация программного обеспечения, такая как незначительные изменения формата отчета, обычно выполняется легко и не требует больших расходов, так что проблем в этом вопросе возникнуть не должно. Однако разработка заказной версии представляет собой совершенно иное предложение и может потребовать исключительно сложной и точной настройки. Пожалуй, вам следует еще раз обдумать свои требования, если 2000 других владельцев магазинов могут пользоваться стандартной версией программного обеспечения, а вы нет.

- *Как давно вы пользуетесь этим пакетом?* Если пользователь работает с пакетом менее одного года, вы можете услышать несколько отрицательных замечаний. Если же он работает с ним менее шести месяцев — вы точно услышите отрицательные замечания. Это связано с тем, что многим пользователям может потребоваться целый год, прежде чем они научатся свободно обращаться с пакетом прикладных программ для POS-систем.
- *Пользуетесь ли вы всем пакетом или одним-двумя из его модулей?* Несмотря на то, что поставщик упомянул имя данного человека как пользователя своего программного обеспечения, в действительности тот может использовать на практике только часть функций приобретенного пакета. Для объективного сравнения постарайтесь поговорить с пользователями, имеющими опыт работы со всеми компонентами, которые вы намерены купить и применять в работе.
- *Каким релизом (версией) программного обеспечения вы пользуетесь?* Задав подобный вопрос, вы легко можете оказаться в ситуации, когда сравнение не имеет смысла. Если вы побеседовали с владельцем магазина, пользующимся версией 2.0, а сами собираетесь купить версию 4.0, следует понять, что его опыт не поможет вам узнать все, что хотелось бы.
- *Что вам больше всего понравилось в этом программном обеспечении?* Открытая постановка вопроса дает пользователю возможность высказаться обо всем позитивном, что ему понравилось в этом продукте. Некоторые из подобных замечаний могут показаться вам вполне ободряющими.
- *Если у вас возникали проблемы с программным обеспечением, какую из них вы считаете самой значительной?* Такой вопрос дает пользова-

тельно возможность высказать свою точку зрения на отрицательные стороны программного обеспечения данного поставщика. Если вы услышите о наличии проблемы, следует задать дополнительные вопросы, позволяющие понять ее суть. Когда обнаружилась проблема? Связана ли она с программным обеспечением или с аппаратной частью компьютера? Как удалось справиться с ней?

- *Каким компьютером вы располагаете?* Если программное обеспечение работает неважно, то, может быть, компьютер имеет недостаточную мощность? Если вы покупаете компьютер, отвечающий последнему слову техники, включая достаточный объем оперативной памяти и жесткого диска, вы точно не столкнетесь с подобной проблемой.
- *Как вы оцениваете качество технической поддержки поставщика?* Такой вопрос поможет установить готовность поставщика программного обеспечения оказывать дополнительные услуги. Об этом придется особенно беспокоиться, когда вы впервые столкнетесь с проблемами в работе системы. Если вы услышите восторженные отзывы о самом программном обеспечении, поощряемые отклики о технической поддержке, вероятно, будет все же лучше отказаться от покупки программы у этого поставщика.
- *Знаете ли вы других пользователей, с которыми я мог бы связаться?* Такой вопрос поможет отыскать пользователей, не совсем удовлетворенных программным обеспечением данного поставщика. Не стоит слишком беспокоиться, если вы не сможете их найти, поскольку в большинстве случаев ответы, полученные от разных пользователей, будут на удивление похожими.
- *Хотели бы вы вновь приобрести это программное обеспечение?* Данным вопросом вы подводите итоговую черту. Если пользователь заявляет, что он не хотел бы приобрести этот пакет вновь, полагаем, в этом случае, прежде чем принять решение о целесообразности покупки, вам следует поговорить еще с несколькими людьми, которые *хотели бы* это сделать.

Стоит рассмотреть возможность использования ноутбука в качестве резервного офисного компьютера. Помимо всего прочего, это даст вам шанс хоть немного времени провести с семьей и вкиснуть радости семейной жизни. После закрытия магазина вы сможете просто отключиться от локальной сети и пойти домой. Позже, когда дети отправятся спать, вы одним щелчком откроете ноутбук и закончите работу, которую не успели сделать в течение дня.

Если же вы оборудуете ноутбук модемной картой, это позволит подключаться к компьютеру в магазине и получать последние сведения о продажах и состоянии ассортимента в любое время. Последнее особенно удобно, если вы находитесь за пределами города в деловой поездке для закупки товаров и вам необходимо получить сведения об объеме продаж по определенным наименованиям товаров за последнюю неделю или месяц.



ЕСТЬ ИДЕЯ

ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Полагаем, нам уже удалось убедить вас в необходимости применения современных технологий, для того чтобы в нынешних условиях преуспеть в розничной торговле. Если же нам это не удалось, приведенный ниже перечень из десяти важнейших доводов в пользу применения современных информационных технологий должен избавить вас от любых сомнений.

- Вы сможете изменить цены на товар любого наименования, когда захотите, а в конце любого рабочего дня — проверить состояние ассортимента товаров в закупочных и продажных ценах. Это поможет сберечь самое ценное, чем вы располагаете: время и деньги.
- Вы сможете проследить все снижения цен на товары по коду продукта, так что в конце сезона получите такого рода сведения по каждому поставщику. Во время переговоров с поставщиком вы окажетесь в более выгодном положении, если сможете продемонстрировать, что сумма скидок на его товары составляет 30% от общей суммы скидок, а объем продаж — всего лишь 15% от общего объема.
- Вы сможете получить точные сведения об объеме продаж на каждый час работы магазина, о том, сколько товаров продал каждый из ваших продавцов в течение часа или рабочего дня, а также усредненные показатели размеров стоимости покупок за час, день или неделю. Эти показатели имеют принципиальное значение при оценке продуктивности вашей работы, и, если вы хотите добиться успеха, нужно быть исключительно продуктивным.
- Вы сможете доверить технике заботы об оформлении повторных заказов и заказов на покупки. Чем больше был объем этой работы в прошлом, тем больше у вас появится времени теперь, когда вы поручите компьютеру ее основную часть. Хороший интегрированный пакет прикладных программ поможет вам набрать в нужном месте фамилию и адрес поставщика, указать, например, размер сорочки и ее цвет и даже отобразить подробную информацию о последнем заказе на поставку товаров этого поставщика. Каждый



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

При оценке приведенных выше доводов относительно применения современных информационных технологий в вашем бизнесе предлагаем воспользоваться двумя правилами.

Правило 1: внедрение новых технологий должно быть выгодным для покупателя.

Правило 2: если внедрение новых технологий невыгодно для покупателя, не пользуйтесь ими.

Выгоды от внедрения технологических новинок могут иметь разнообразные формы. Это может быть сокращение времени, затрачиваемого на оформление покупок, что позволит покупателям избежать простаивания в очереди. Это может отразиться на показателях эффективности в работе магазина и проявиться в возможности снижения отпускных цен на товары. Это могут быть новые возможности для установления персональных контактов с покупателями и лучшего понимания их потребностей, чтобы в вашем магазине всегда имелось то, что им захочется купить. При этом все преимущества для покупателей обернутся выгодой для вашего бизнеса и позволят вам сберечь деньги.

сбереженный компьютером час вы теперь сможете посвятить обслуживанию покупателей.

Вы сможете воспользоваться преимуществами современной технологии для ускорения движения очереди у расчетной стойки. Не имеет значения, сколько покупателей окажется в магазине: все они ненавидят очереди у кассы. Некоторые из них предпочтут оставить свои покупки и покинуть заведение, чем потратить время на ожидание. Вы не должны позволять, чтобы подобное случилось в вашем магазине.

Вы сможете подготовить отчет о маржинальном доходе для каждой категории товаров, имеющихся в вашем магазине, на конец каждого месяца и получить оперативную информацию о том, заработали вы деньги или потеряли их, а также почему это произошло.

Вы сможете доверить компьютеру постоянный контроль над состоянием имеющегося у вас ассортимента товаров. Вы будете осведомлены, что и как у вас продается, а что залеживается. Вы узнаете, когда у вас закончатся вещи определенных размеров и расцветок и когда нужно будет оформить на них повторный заказ. Вы узнаете также, на какие товары следует снизить цены и каким образом это отразится на товарообороте. Вы получите намного больше сведений, чем способны удержать в сознании.

Вы сможете узнать, какие товары относятся к списку 100 самых ходовых и объемы их реализации в денежном эквиваленте за любой период. Это поможет вам пополнить товарные запасы по соответствующим наименованиям продуктов, пользующихся покупательским спросом, и, скорее всего, добиться увеличения объема продаж.

Вы сможете вести учет покупателей. Знание их фамилий, адресов и телефонных номеров (не стоит упоминать, что у вас будут также храниться сведения обо всех покупках, когда-либо сделанных ими в вашем магазине) показывает, что вас интересует нечто большее, чем возможность как можно быстрее продать имеющиеся товары. Если вы намерены добиться успеха, то должны установить долговременные личные отношения со своими клиентами.

Вы сможете идентифицировать 100 лучших покупателей вашего магазина по показателям объема покупок и маржинальной прибыли за любой период. Лучшие покупатели должны стать для вас VIP-персонами, регулярно получающими необходимую информацию, а также специальные скидки и премии в вашем магазине.



Полагаем, что пришло время сделать паузу и взглянуть еще раз на все то, о чем говорилось в этой главе, посвященной вопросам использования современных информационных технологий. Пока еще ее содержание сохранило для вас свою свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части вашей деятельности в роли хозяина магазина.

После этого нужно определить, за решение каких трех вопросов, связанных с использованием современных информационных технологий, вы можете немедленно взяться, по каким трем вопросам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для их обсуждения.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению вопросов, связанных с использованием современных информационных технологий.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех вопросов, связанных с использованием современных информационных технологий, вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам вам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания особенностей использования современных информационных технологий в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для обсуждения вопросов использования современных информационных технологий в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1

ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Знакомимся с покупателями

Добавочная стоимость и конкуренция с торговыми автоматами

Обеспечиваем максимальную осведомленность

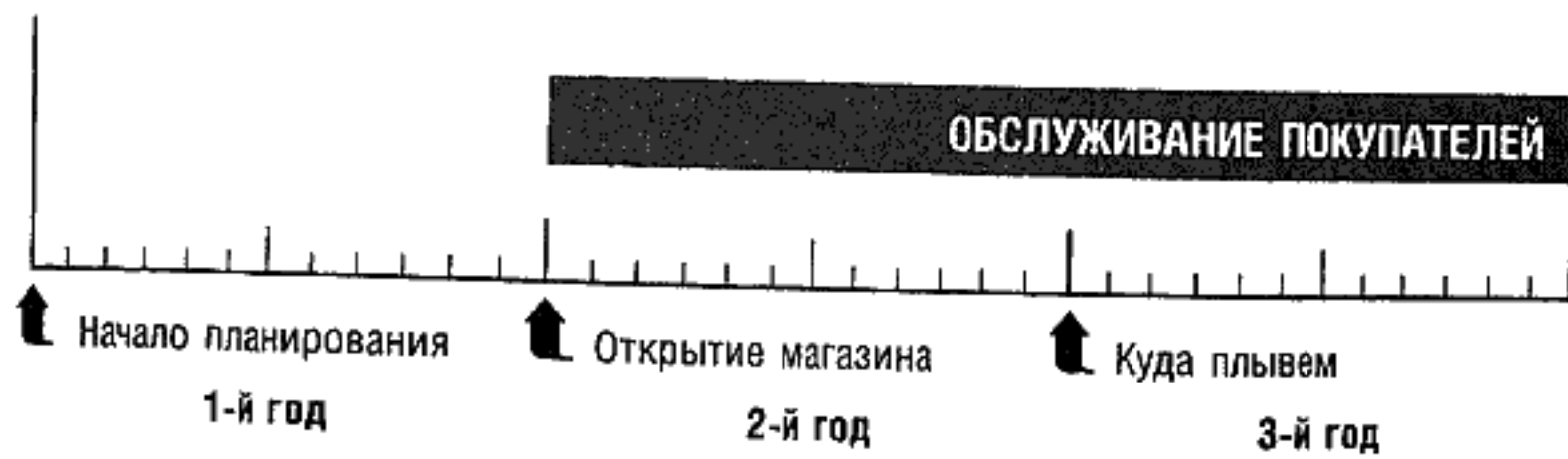
Предоставление эксклюзивных дополнительных услуг

Исполнение желаний покупателей

Правильный подход к вопросу о возврате денег

Применение методов маркетинга взаимоотношений и прямые контакты с покупателями

Как узнать своих лучших покупателей и создать VIP-клуб





ЗНАКОМИМСЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Полагаем, что успеха в розничной торговле можно добиться, если в центре внимания будут находиться два принципиально важных вопроса: предоставление эксклюзивных дополнительных услуг и прямые контакты с покупателями (известные также как маркетинг взаимоотношений).

Первое поможет предприятию выделиться из массы подобных ему заведений, а второе послужит лучшим способом для удержания этой позиции. Вместе же они представляют собой важнейшие аспекты обеспечения первоклассного качества обслуживания покупателей — достижения, за которое владельцы магазинов в Северной Америке боролись на протяжении десятилетий.

Тем не менее по целому ряду причин хозяева предприятий розничной торговли в первой половине XX века сталкивались совсем с другими проблемами, чем в наши дни. В прежние времена ваш магазин, скорее всего, располагался бы на главной улице города, а вы пользовались бы уважением и доверием населения и лично знали бы всех покупателей, которых вам приходилось обслуживать. Вам были бы хорошо известны их имена, где они живут, сколько у них детей и как они зарабатывают себе на жизнь. Вы также, скорее всего, держали бы у себя в памяти сведения обо всех покупках, когда-либо сделанных ими в магазине. Это не представляло бы особой сложности, поскольку вы жили бы в одном районе, каждый день ходили по одним и тем же улицам, а по воскресеньям посещали одну и ту же церковь.

Сегодня же наиболее вероятно, что главная улица пуста, вы не можете рассчитывать на искреннее доверие покупателей и практически ничего не знаете по имени.

Полагаем, что современный владелец магазина (если говорить о знании покупателей) должен переместиться назад в будущее и организовать свой бизнес таким же образом, как в старое доброе время. Другими словами, предприятие, которым вы руководите сейчас, в начале XXI века, должно больше походить на то, каким оно было бы в начале века прошлого.

Все это происходит благодаря наличию трех важных тенденций, связанных с обострением конкуренции в борьбе за покупателя в течение последних 15 лет. Во-первых, строители и торговцы на протяжении долгого времени строили свои магазины со скоростью, опережающей рост численности населения. Новые магазины (численно равные ранее существовавшим, то есть составляющие 100%) в настоящее время стараются обслужить население, выросшее всего на 15%.

Во-вторых, в розничной торговле появилось несколько новых форм весьма преуспевающих предприятий. Руководители предприятий из категорий «убийц мелкого бизнеса» и «больших мальчиков розничной торговли» ведут свой бизнес совершенно иначе, чем владельцы магазинов готовой одежды, а последние — совсем не так, как владельцы универсальных магазинов. Многие крупные предприятия розничной торговли

стали еще больше, в то время как огромное количество небольших магазинов, оказавшихся не готовыми к новой ситуации на рынке, прекратили свое существование

В-третьих, изменились сами покупатели. Вы, вероятно, знаете, что представители периода «бэби-бум»* — самое многочисленное поколение в истории Северной Америки. Благодаря своей большой численности эти люди рассматриваются как серьезная сила в национальной экономике на протяжении различных этапов своей жизни.

Когда представителям этого поколения было по 25-45 лет, они покупали такие вещи, как дома, машины, телевизоры, одежду и членские карты теннисных клубов. Это оказывало весьма большой положительный эффект на состояние дел в розничной торговле. Теперь круг покупательских интересов постаревших «бэби-бумеров» изменился. Сейчас им не нужны дома, машины, телевизоры или одежда. И, скорее всего, они бросили играть в теннис и предпочитают любоваться птичками, а из их разговоров темы секса, наркотиков и рок-н-ролла вытеснили рассуждения о накопительном пенсионном плане. И в розничной торговле это отразилось в качестве снижения объема продаж.

Большинство экспертов считают, что все три эти тенденции сохранятся и в будущем, а это означает, что розничная торговля, вероятно, никогда уже не увидит такого размаха покупательского спроса, с каким она столкнулась в 1970–80-е годы благодаря последствиям демографического взрыва. Вместо этого будет только обостряться конкуренция.

Если вы доверяете прогнозам экспертов, то направление, которого следует придерживаться в розничной торговле, становится предельно ясным. Вам предстоит много работать, для того чтобы продать какую-либо вещь и убедить покупателей, что у них есть веские причины на совершение покупок непременно в вашем магазине. Именно в этом вам должны помочь маркетинг, взаимоотношения и предоставление покупателям эксклюзивных дополнительных услуг.

Вы превзойдете ожидания покупателей благодаря тому, что замечательно сделаете множество маленьких вещей, которые в остальных магазинах не делаются вообще. Иначе говоря, вы должны предложить клиенту большее за меньшее, не теряя контроля над расходами.

С точки зрения покупателя, посещение одного из больших магазинов мало чем отличается от покупки, сделанной с помощью торгового автомата. Никто вас не спросит, что вы хотели бы купить, поскольку предполагается, что вы и сами знаете, зачем сюда пришли. И в обоих случаях акт покупки сводится к простейшим манипуляциям. Покупатель входит в магазин, опускает деньги в прорезь, нажимает на рычаг и ждет, пока соответствующий продукт скатится к нему по желобу.

Торговые автоматы очень эффективны и прибыльны для своих владельцев, но, с точки зрения покупателей, они обладают большим недо-

**ДОБАВОЧНАЯ
СТОИМОСТЬ
И КОНКУРЕНЦИЯ
С ТОРГОВЫМИ
АВТОМАТАМИ**

* Бэби бум — период демографического взрыва в США (1947–1957 гг.), сопровождавшего высоким показателем экономического роста и уровня жизни населения страны. — *Прим. пер.*



ЕСТЬ ИДЕЯ

Одним из самых лучших способов получения информации о покупателях является проведение опроса с помощью карточек замечаний и предложений

Эти карточки пользуются особой популярностью среди двух групп покупателей: тех, кого вы очень рассердили, и тех, кому доставили особое удовольствие. Это означает, что в ваших руках находится исключительно полезный инструмент для исследований в целях борьбы с имеющимися недостатками, а также источник новых идей, поступающих от людей, которым магазин действительно нравится. Но не стоит доверять этому инструменту, пытаясь получить обобщенный профиль покупательских оценок.

Полагаем, что для разработки информативной карточки замечаний и предложений следует провести четыре или шесть недель, занимаясь сбором образцов подобных карточек во всех местах, которые удастся посетить. Не стоит ограничиваться лишь магазинами, постарайтесь не упустить любую возможность. А примерно через месяц устройтесь со своей коллекцией поудобнее и попробуйте оценить ее с точки зрения покупателя.

Основываясь на собственном опыте участия в подобных исследованиях, хотелось бы увидеть на ваших карточках следующее.

- вопрос, набранный крупным шрифтом «Как вам понравилась наша работа сегодня?»;
- почтовые марки и прочие атрибуты почтовой карточки, что позволяет отправить ее владельцу магазина по почте, вместо того чтобы вручить продавцам;
- место для заполнения, достаточное для выражения покупателем оценки эффективности вашей работы, а также оценки дружелюбия, аккуратности и компетентности персонала, ассортимента, качества, количества и цен имеющихся товаров, порядка в магазине и степени удовлетворенности от посещения заведения в целом;
- применение 5-балльной шкалы оценок в диапазоне от «ниже среднего» до «превосходно» с промежуточной отметкой, соответствующей оценке «удовлетворительно»;
- дизайн, отличающийся легкостью восприятия и разборчивостью текста, с большими интервалами между строками, которые могут быть заполнены замечаниями и предложениями покупателей;
- наличие места для указания (по желанию) покупателем своего имени, адреса и номера телефона;
- имя лица, отвечающего за обработку поступивших от покупателей замечаний и предложений, что позволит клиентам сообщить о своей готовности к последующему сотрудничеству;
- слова благодарности: «Спасибо за ваши замечания и предложения».

статком: с удовольствием торгуют барахлом. (Мы используем это слово для обозначения любого товара, приобретенного покупателем и совершенно не отвечающего его запросам.)

Представьте на мгновение, что вы находитесь у себя дома. Где-нибудь в подвале, гараже, гардеробе или ванной у вас, вероятно, найдется по крайней мере одна купленная вами вещь, которой вы никогда не пользовались. Это может быть гаечный ключ, банка краски, свитер или крем для кожи. Готовы побиться об заклад, у вас имеется нечто похожее. Вы еще не выбросили эту вещь на свалку, но где-то в глубине души навер-

ника подумывали об этом. И она будет лежать у вас в подвале, гараже, гардеробе или ванной до тех пор, пока вы ее не сбудете во время распродажи домашних вещей, не отдадите кому-нибудь или не отправите вместе с другим мусором на свалку.

А теперь вспомните, где вы купили эту вещь. Скорее всего, в торговом автомате — том самом, который заставил вас войти, опустить монетку в прорезь, нажать рычаг и подождать, пока продукт скатится по желобу.

Человека, который обслуживает торговый автомат, нисколько не заботит ни ваша персона, ни ваши нужды. Он, вероятно, продал вам этот товар по низкой, очень низкой цене, не позволяющей ему заработать достаточно денег для того, чтобы нанять профессионального продавца, который ответил бы на ваши вопросы и помог разобраться, какая именно вещь вам нужна. Вместо всего этого вы купили барахло.

Размышляя о своей деятельности в розничной торговле, постарайтесь регулярно задавать себе вопрос: «Есть ли разница между тем, чем я занимаюсь, и работой торгового автомата?» Если такого различия нет, значит, у вас большие проблемы. И тогда торговый автомат может просто снизить свои цены и выжить вас из розничной торговли.

Для того чтобы избежать проблем, следует внести добавочную стоимость в каждую торговую операцию. Лучшим способом здесь является предоставление дополнительных услуг и постоянное заинтересованное отношение к запросам покупателей. Это будет то, что вы хорошо умеете делать и на что совершенно не способен торговый автомат.

Если вы в состоянии представить, каким образом можно помочь покупателям приобрести все, что им нужно, не забывая о качестве, а также осуществить все это на практике, значит, у вас есть отличные шансы надолго задержаться в розничной торговле. Следует с самого начала отказаться от идеи торговать барахлом, а может быть, даже сделать девизом своего заведения такое правило:

*В этом магазине вам не позволят купить бесполезные вещи.
Напротив, мы готовы полностью удовлетворить все ваши
запросы и обеспечить товарами самого лучшего качества.*

Не все покупатели откликнутся на этот призыв. Пожалуй, примерно 25% из них делают покупки, руководствуясь лишь ценой, и вполне счастливы, приобретая что-то в торговых автоматах. Их не привлекают симпатичные магазинчики, они не интересуются тем, что некоторые розничные торговцы искренне считают своими обязанностями. И вы совершите большую ошибку, если попытаетесь построить свой бизнес, ориентируясь на эту группу потребителей: вам никогда не удастся создать нормальные отношения с покупателями, которые делают покупки, руководствуясь только их стоимостью. Это люди, готовые ради десяти центов бежать всю улицу, а ради двадцати пяти — отправиться на соседнюю.

В то же время это не означает, что остальные 75% покупателей не обращают внимания на цены. Напротив, этих людей очень заботит, сколько они должны заплатить и что за это получают. Другими словами, они думают о разумности установленных цен. Покупатели рассчитывают на то, что вы в состоянии обосновать свою цену и объяснить, почему та

или иная вещь стоит столько, сколько вы за нее запрашиваете. Скажем так, цена для них является предметом обсуждения, а не абсолютным эквивалентом стоимости.

Полагаем, что цены взятых для рассмотрения наименований товаров в вашем магазине, скорее всего, на 20% выше, чем самые низкие цены на рынке, но при этом они вдвойне оправдывают ожидания покупателя. Если вы не в состоянии это обеспечить, значит, ваш бизнес не станет рентабельным.

Если вы согласились принять девиз, о котором мы говорили выше, то, наверное, захотите добавить к нему еще одно выражение:

Никто из посетителей не покинет наш магазин, не воспользовавшись теми благами, которые приносит наше знание своего дела.

Один только этот девиз позволяет понять, что вы не имеете ничего общего с бездушно продающим товары автоматом. Однако после всего сказанного вам предстоит с усердием завершить самую трудную часть работы: выполнить обещанное и на самом деле предоставить клиентам высокий уровень обслуживания.

ОБЕСПЕЧИВАЕМ МАКСИМАЛЬНУЮ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Одна из самых сложных проблем, с которыми сталкивается владелец магазина, — проблема осведомленности покупателей. Это означает, что всякий раз, когда у покупателя возникают мысли о каких-либо вещах или услугах, он должен немедленно вспомнить о вашем магазине. Чтобы пояснить это суждение, проведем следующий тест. Скажите, какое название первым приходит вам на ум, когда вы говорите «стиральный порошок»? Вот и в сознании большинства людей при этом немедленно возникает название какой-либо торговой марки стирального порошка. И не без основания. Производитель потратил многие миллионы долларов на рекламу, для того чтобы его торговая марка (бренд) запечатлелась в сознании на многие годы. Ему удалось добиться вашей осведомленности о его продукте. А ваша задача — добиться того же в своем бизнесе в отношении *ваших* целевых покупателей, но без многомиллионных затрат.

Отчасти такая осведомленность достигается при помощи рекламы, но в основном — за счет мероприятий, проводимых внутри магазина.



ЕСТЬ ИДЕЯ

Нам известен один торговец строительными материалами, которому пришлось объяснять своему покупателю (и удалось сделать это лучшим образом), что такое реальная стоимость товара.

Однажды в его магазин вошел покупатель и спросил хозяина, есть ли у него в продаже хорошая односторонняя листовая фанера размером 4 × 8 футов. Тот ответил, что есть. После чего покупатель, заключивший подряд на строительство дома, к тому времени наполовину законченного, спросил, сколько фанера будет стоить. Торговец ответил, что ее стоимость — \$19,95 за лист.

На это покупатель отозвался замечанием, что такой же лист фанеры в другом магазине на этой же улице стоит \$17,95. Тогда торговец задал ему вполне резонный вопрос: «Почему вы не купили ее там?»

«Потому что сейчас ее нет там в наличии», — ответил подрядчик. На что хозяин магазина заметил: «Когда у нас нет в наличии фанеры, ее цена составляет \$15,95 за лист».

Затем он растолковал покупателю, что фанера в его магазине оказалась в этот день потому, что для него является правилом иметь достаточный запас товаров на все случаи жизни. «Нам не хотелось бы доставить неудобство покупателям, оказавшись не в состоянии обеспечить их необходимыми материалами, когда они могут понадобится», — добавил он. Хозяин магазина также объяснил, что у него работают только осведомленные и дружелюбные продавцы, которые способны ответить практически на любой вопрос и которые с удовольствием погрузят купленный товар в грузовик покупателя.

«Все это стоит денег, — продолжил торговец, — и, хотя некоторые товары у нас иногда стоят дороже, мы полагаем, что уровень обслуживания покупателей в магазине более чем заслуживает такой разницы».

И с изрядной долей юмора хозяин магазина объяснил, какова реальная стоимость товара, приобретенного в данном случае, посетителю, которому, в свою очередь, пришлось заплатить плотникам за простой до прибытия фанеры примерно стоимость одного листа плюс еще два доллара в час.

В тот день подрядчик купил 24 листа фанеры, а потом еще не раз пользовался услугами этого магазина.

Если посещение вашего магазина оставило у покупателей весьма посредственные впечатления, они даже не затруднятся запомнить его название. Если же покупатели вышли оттуда с неприятными впечатлениями, они надолго сохранят их и запомнят название магазина.

Завоевание лояльности покупателя на самом деле потребует больших усилий, если в основе вашего бизнеса лежит уважение к клиенту и его времени.

Посещение продуктового магазина — хорошо знакомая всем жизненная ситуация. Давайте подсчитаем затраты вашего времени при посещении местного супермаркета. Допустим, вы отправляетесь туда каждую неделю, чтобы приобрести продукты на семью из четырех человек. Последнее означает, что вы, скорее всего, тратите на эти покупки около \$100 в неделю. Таким образом, можно рассчитать, что в течение года вы оставите в супермаркете около \$5200.

Теперь предположим, что вы будете делать покупки в этом супермаркете в течение десяти лет, прежде чем соберетесь продать свой дом и перебраться куда-либо еще. Все это означает, что в качестве покупателя данного супермаркета вы потратите в течение своей жизни \$52 000.

Задумайтесь над этим. Фотографии людей, расставшихся с чеком на сумму \$50 000, часто попадают в газеты, и теперь вы оказались на их месте в качестве человека, который каждую неделю входил в двери супермаркета и оставил там чек на еще большую сумму. Тогда, может быть, вы заслужили по крайней мере публикации своего портрета в газете, выпускаемой этим магазином?

Известно ли людям, работающим в нем, хотя бы ваше имя? Довелось ли вам услышать от них слова благодарности? Как скоро они заметят ваше отсутствие после отъезда?



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

Нам часто приходится беседовать с владельцами магазинов о значении эксклюзивных дополнительных услуг. Кстати, под предоставлением эксклюзивных дополнительных услуг мы подразумеваем нечто, способное вызвать искреннее изумление покупателей. Некоторые из подобных услуг могут показаться очень простыми и не требующими больших затрат, но пока лишь несколько ваших конкурентов подумывают о том, чтобы взяться за их предоставление. Так что вы сможете обнаружить в этой сфере рынка услуг пока еще очень слабое движение. Поэтому имеется отличная возможность проявить себя. На основе собственного опыта в качестве покупателя постарайтесь вспомнить хотя бы один пример получения каких-либо необычных дополнительных услуг за последние шесть месяцев. Это должно быть нечто действительно поразившее вас, нечто настолько хорошее, что до сих пор свежо в памяти.

Участница одного из наших семинаров поделилась с нами одним из подобных примеров. После того как кто-то однажды взломал ее машину, украл радиоприемник и причинил машине серьезные повреждения, ей пришлось добиваться получения компенсации от страховой компании. Размер страховки не мог в полной мере покрыть все расходы на ремонт, и это означало, что, оказавшись жертвой преступления, она должна была еще и заплатить сверх этого большую сумму денег.

Тогда она встретила с хозяином магазина, который, в отличие от страховой компании, отнесся к ней как к желанному клиенту, а его сотрудники предоставили женщине дополнительные услуги, причем не единожды.

После того как она оставила у них свою машину для установки нового радиоприемника, представители магазина отвезли ее через весь город в офис, чтобы она не опоздала на работу. После этого персонал взялся за работу, а когда монтаж был закончен, даме сообщили об этом и предложили подвезти до магазина.

Но самый большой сюрприз ожидал ее при получении счета. В машину установили радиоприемник, за который женщина заплатила сама по установленной стоимости. Также сотрудники магазина заменили провода сигнализации, обрезанные грабителем. За это повреждение и связанный с ним ремонт страховая компания платить отказалась. Но, тем не менее, стоимость дополнительных работ не была включена в счет.

Когда женщина поинтересовалась у хозяина насчет этого, он ответил, что четыре года назад, когда была взломана его машина, та же самая страховая компания оплатила замену проводов системы сигнализации и ремонт связанных с этим повреждений. После того как женщина забрала свою машину, торговец съездил к себе домой, отыскал необходимые документы и сказал, что он мог бы отправить их в страховую компанию вместе со счетом на оплату работ, которые они ранее отказались оплатить.

Участница нашего семинара была поражена происшедшим. Только в течение этого дня о случившемся с ней узнали более сотни людей. Два года спустя мы нашли время посетить заведение, где произошел этот случай, и встретили преуспевающего хозяина предприятия розничной торговли.

Для того чтобы осуществить нечто подобное в своем бизнесе, следует оценить предоставляемые вами дополнительные услуги с точки зрения самих покупателей. Если то, что вы делаете, 80% клиентов воспринимают как само собой разумеющееся, это значит, что ваши услуги нельзя назвать дополнительными и эксклюзивными. Только когда для 80% клиентов подобные услуги окажутся *неожиданными*, это будет называться предоставлением эксклюзивных дополнительных услуг. Вы сможете понять, что это удалось, услышав в ответ на оказанную услугу: «О, это класс! Это потрясающе! Мне никогда не доводилось слышать о магазине, где делают нечто похожее!» Только тогда вы сможете надеяться, что вам удалось добиться доверия и лояльности покупателя.

Хорошей новостью станет информация о том, что если вам удалось завоевать доверие и покупательскую лояльность, не говоря уже о соответствующей высочайшему уровню обслуживания репутации заведения, то теперь все ваши клиенты будут рассчитывать на получение подобного сервиса. И это превосходно, поскольку теперь у вас появится сти-

Участники одного из наших семинаров подготовили впечатляющий перечень эксклюзивных дополнительных услуг, которые они могли бы предоставить своим покупателям. Вот некоторые из их предложений:

- выпуск газеты для покупателей, в которой можно было бы найти информацию о товарах и не было бы раздела, посвященного распродажам;
- система предварительного заказа по телефону, позволяющая персоналу заранее отобрать нужные клиенту товары, так чтобы он мог сразу забрать их, зайдя в магазин;
- получение туристических карт и сдачи в системе экспресс-оформления билетов на автобусы, установленной в туристической зоне центральной части города;
- включение стоимости батареек в цены на товары в магазине игрушек;
- установка телефона с бесплатным вызовом в магазине; услугами которого пользуется большое число покупателей, проживающих за городом;
- обслуживание покупателей, появившихся в магазине перед его закрытием, таким образом, чтобы они могли спокойно завершить свои покупки даже после установленного времени закрытия;
- бесплатная доставка и установка произведений искусства (для художественной галереи);
- выполнение на месте (или с помощью местных мастерских) ремонта вещей, подлежащих отправке для замены на предприятие-изготовитель (процесс, обычно занимающий несколько недель);
- телефонный опрос окрестных школ в целях получения списка школьных принадлежностей, который вечно торопящиеся родители могли забыть, отправляясь в магазин за покупками, необходимыми к началу учебного года;
- неограниченная бесплатная техническая поддержка для тех, кто приобрел компьютер в данном магазине;
- доставка на дом купленной одежды после требовавшейся бесплатной замены (подгона по фигуре) вещей.



ЕСТЬ ИДЕЯ

мул для поиска новых форм услуг, способных удовлетворить ожидания покупателей.

Плохая же новость заключается в том, что примерно 20 из 100 покупателей, которым вы предоставили эксклюзивные дополнительные услуги, этого даже не заметят. Большинство клиентов (пожалуй, где-то около 60) это заметят. Некоторые из них, возможно, вас поблагодарят, а если повезет, даже запомнят название вашего магазина, заглянут вновь месяца через три и — более того — расскажут знакомым о необычных услугах. Вы сумеете создать преуспевающее предприятие розничной торговли, если удастся удовлетворить запросы таких покупателей.

ИСПОЛНЕНИЕ ЖЕЛАНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Умение взглянуть на свой бизнес с точки зрения покупателя позволяет приобрести владельцу магазина потрясающие знания и опыт. Некоторые вещи выглядят совершенно по-другому, если смотреть на них с другой стороны прилавка. Ниже приведены результаты недавних исследований, позволивших установить шесть основных требований клиентов, которые должны быть удовлетворены, как только покупатели переступят порог вашего магазина. Как владелец предприятия розничной торговли, который не может конкурировать с «магазинами-убийцами» и «магазинами-гигантами» с их низкими ценами, вы можете счастливо отметить, что в этом перечне цены находятся на последнем месте.

- *Удобство.* Это намного более важно, чем цена. На самом деле это — главное. Принимая во внимание все сопутствующие быстро текущей жизни стрессы, покупатели хотят, чтобы посещение магазинов было комфортным и не связанным с излишними тратами времени. И они с благодарностью воспримут все, что вы для этого сделаете. Например, вы можете предложить доставку в любое место планеты. Не обязательно делать это бесплатно, достаточно просто предложить — и это станет дополнительной эксклюзивной услугой для покупателя, которому захочется отправить подарок на день рождения, который будет отмечаться в ближайший уикенд в Сиднее (Австралия).
- *Выбор.* У вас может быть превосходный магазин и замечательный персонал, но, если в нем нет товаров, которые хотели бы приобрести ваши покупатели, они не смогут делать у вас покупки. Один владелец «магазина-убийцы», специализирующегося на торговле игрушками, полностью построил на этом свой бизнес. Цены в его магазине не были низкими, но выбор игрушек был просто превосходным.

Как владелец магазина вы будете лично иметь дело с покупателями день за днем. Если вы станете внимательно слушать, что они говорят, то сможете предложить им ассортимент и выбор товаров, в полной мере отвечающий их запросам.

- *Душевное спокойствие.* Несмотря на то, что данное требование занимает третье место в иерархии потребительских ценностей, по значимости оно весьма близко к предыдущим. Большинству поку-

пателей необходимо получить заверение, что они купили именно ту вещь, которую хотели, и они будут благодарны вам за помощь при решении возможных проблем. Одна из самых замечательных фраз, которую вы могли бы сказать покупателю, звучит так: «Вы не совершите ошибки, делая покупки в моем магазине». Это как раз тот случай, когда понимание продавцом жизненных ценностей покупателя становится очевидным преимуществом. Если что-то происходит не так, вы должны просто постараться изменить ситуацию к лучшему, а не беспокоиться о том, что можете упустить покупателя.

- *Знание свойств товаров.* Мы уже говорили, что вы можете установить цены на 20% выше минимальных на рынке, если это вдвойне оправдывает ожидания покупателей. Одним из важнейших условий здесь является наличие в магазине доброжелательных продавцов, умеющих найти подход к любому покупателю и хорошо знающих все, что положено знать об имеющихся товарах.

Однако хотелось бы предостеречь вас от использования при обслуживании профессиональных терминов. При обсуждении устройства и характеристик товаров различных категорий эксперты нередко пользуются специальной терминологией, но не следует предполагать, что кроме них еще кто-то понимает значение этих слов и выражений. В большинстве случаев употребление продавцами терминов скорее отпугнет покупателей, чем произведет на них впечатление.

- *Полный набор услуг.* В этих словах выражено нечто большее, чем просто наличие в магазине дружелюбных, способных найти подход к любому покупателю и знающих продукцию продавцов. Под этим также подразумевается наличие полного ассортимента товаров, чтобы покупателям не приходилось по нескольку раз ходить в магазин; удобное расположение товаров на полках, что призвано облегчить их поиск; наличие соответствующего освещения, позволяющего разглядеть цвета и легко прочесть надписи на ценниках.

В библиотеках и книжных магазинах можно отыскать множество книг о качестве обслуживания покупателей. Полагаем, что перед тем как подумать об организации работы магазина, следует приобрести несколько таких изданий и посвятить свое время продолжительному чтению о бизнесменах, сумевших предоставить своим покупателям необходимый уровень услуг. После этого можно дать прочесть эти книги своим продавцам.

В результатах исследований, опубликованных несколько лет назад, представлен интригующий взгляд на проблему потребительской лояльности. Исследователи попросили покупателей оценить степень их удовлетворенности магазинами по 5-балльной шкале, где минимальному значению «1» соответствует глубокая неудовлетворенность, а максималь-



- Покупатели, которые ответили, что они не слишком удовлетворены, но и не очень разочарованы, оценили вероятность повторного посещения магазина примерно в 20%.
- Покупатели, которые ответили, что они, скорее, удовлетворены, чем нет, оценили вероятность своего повторного посещения магазина примерно в 50%.
- Покупатели, которые ответили, что они достаточно удовлетворены, оценили вероятность своего повторного посещения магазина примерно в 90%.

Вывод: большие шансы увидеть покупателя в магазине вновь возникают при условии, что тот испытал глубокое удовлетворение от своего предыдущего посещения.

ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД К ВОПРОСУ О ВОЗВРАТЕ ДЕНЕГ

Ситуация возврата клиенту денег за покупку — превосходная возможность предоставления эксклюзивных дополнительных услуг. Как владелец предприятия розничной торговли, с уважением относящийся к жизненным ценностям покупателей, вы можете предложить единственно верную тактику возврата: «Если что-то не так, мы это исправим».

Лучший способ погубить свою репутацию в сфере эксклюзивных дополнительных услуг — вывесить рядом с кассой объявление: «Товары возврату не подлежат!» Практически всегда можно увидеть подобное объявление в магазине, хозяин которого чувствует себя так, будто его сплошь и рядом надувают жуликоватые покупатели. Они покупают вещи, пользуются ими, носят их, а затем через день возвращают, требуя возврата денег.

На самом деле такое случается, но не столь часто, принимая во внимание общее количество совершаемых в магазине покупок. И вряд ли стоит наказывать всех своих покупателей за мошенничество лишь нескольких из них. Если вы посмотрите на картину в целом, то к своему удивлению обнаружите, что очень немногие покупатели пользуются такой возможностью.

Несложно придерживаться тактики «делай все по правилам», если вашими клиентами являются образцовые покупатели, которые ходят к вам постоянно, полностью расплачиваются за покупки, не задают никаких вопросов и почти никогда не жалуются. В этом случае вы просто счастливы делать все по правилам.

Трудные времена наступают тогда, когда приходится иметь дело с рассерженными покупателями, которые появляются у вас два раза в год, никогда не расплачиваются полностью и постоянно на что-либо жалуются. В таких обстоятельствах трудно делать все по правилам, но это ваша обязанность.

И в том, и в другом случае следует исходить из того, что такая реакция — самая правильная. Следует предположить, что вы действительно умудрились продать поврежденную, бракованную, неудовлетворительно-го качества вещь. Другими словами, вы совершили ошибку, и это наша проблема.

Что же следует делать? Подойдите к покупателю и извинитесь. Это обычная вежливость, и она может немного успокоить сердитого клиента. Затем задайте ему напрашивающийся сам собой вопрос: «Что-то случилось?» Выслушайте внимательно все, что вам скажет покупатель, и задайте необходимые вопросы, для того чтобы убедиться, полностью ли вы разобрались в проблеме.

Затем нужно еще раз извиниться и постараться поддержать марку своего магазина: «Извините. Этого не должно было случиться. Мы гордимся тем, что можем предложить вам первоклассные товары и безупречное качество обслуживания. Что я могу сделать, чтобы исправить сложившуюся ситуацию?»

Покупатель может пожелать, чтобы ему заменили одну вещь на другую (убедитесь, что хоть с ней все в порядке) или возвратили деньги. В конце концов, в основном покупатели хотят не так уж много сверх того, за что они заплатили. И это как раз та ситуация, где вы можете предоставить эксклюзивные дополнительные услуги. Сделайте для них все, что они хотят, и даже немного больше.

Если у покупателя есть желание получить взамен другую вещь, это означает, что вы можете предложить ему новую модель без дополнительной оплаты. Если же он требует возврата денег, это означает, что вы вернете их вместе с небольшим подарком. Предлагая нечто большее, вы как бы компенсируете потерянное покупателем время и возможные нежелательные последствия, связанные с вашей ошибкой.

Если вы цените и уважаете своих клиентов, то должны подтвердить это происходящим в стенах вашего магазина. У вас может появиться желание написать заявление, выражающее вашу миссию, например:

Мы представляем собой небольшое предприятие розничной торговли и глубоко убеждены в необходимости полного удовлетворения нужд и желаний наших покупателей. Мы намерены посвятить этому многие годы и потому верим, что сможем справиться с этой задачей.

Важная и неотъемлемая часть предоставления покупателям эксклюзивных дополнительных услуг — наделение продавцов правом принятия решения о замене вещей или возврате стоимости покупки. Выбор правильной тактики возврата денег мало чего будет стоить, если даже в простейших ситуациях потребуются согласовывать свое решение с хозяином магазина.

Мы также считаем, что следует принять необходимые меры предосторожности в отношении тех покупателей, которые попытаются при малейшей возможности злоупотребить принятыми у вас правилами возврата. Если покупатель потребует возврата денег в ситуации, которую вы расцениваете как не совсем обоснованную, следует вернуть ему деньги, но одновременно сделать заметку об инциденте в специальной кни-

ге «Привилегированный покупатель», хранящейся рядом с кассовым аппаратом.

Если удастся зафиксировать за определенный период (например, за шесть месяцев) три обращения (при подобных обстоятельствах) одного и того же покупателя с требованиями о возврате денег, возможно, есть все основания отклонить его последнее обращение.



ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Визитная карточка магазина может многое рассказать о его хозяине. Ниже представлены два абсолютно разных послания, представляющие собой копии реальных визитных карточек. Представьте себя покупателем и решите, какая из них вам нравится больше

Магазин А

Спасибо за покупку в *(название магазина)*. Я с удовольствием окажу вам помощь, и мне хочется, чтобы вы знали следующее: я лично гарантирую полное удовлетворение всех ваших запросов. Если вы столкнетесь с какими-либо проблемами или у вас возникнут вопросы, позвоните, пожалуйста, и я все улажу. Еще раз спасибо. *(Подпись продавца.)*

Магазин В

В нашем магазине *(название магазина)* персонал старается изо всех сил предоставить вам исчерпывающую информацию о свойствах и характеристиках имеющихся в наличии товаров. Мы охотно примем назад для замены купленные у нас вещи в течение 30 дней после покупки (при наличии чека) или предоставим кредит на такую же сумму. Допустимой причиной возврата является наличие дефектов или неудовлетворенность покупателя, при этом не принимаются во внимание повреждения, допущенные в результате неосторожности или неправильного использования. В период рождественских праздников, несмотря на то, что это праздничный сезон, мы продолжаем работать до 31 января. В это время года мы временно не рассматриваем обращения о возврате с предъявлением очевидных доказательств неудовлетворительного качества товаров, но готовы предложить самые низкие цены при обмене и предоставлении кредита. Наличные деньги назад не возвращаются, включая перечисление денежных сумм, предоставленных по кредиту, на кредитные карточки. Последнее условие отвечает стандартам независимой предпринимательской деятельности и просто необходимо для того, чтобы мы могли продолжать свою работу. Мы стремимся удовлетворить все ваши запросы в пределах существующих ограничений. Стоимость всех видов услуг и ремонта купленных у нас изделий в настоящее время является минимальной (стоимость услуг — \$7,5, ремонт серебряных изделий — от \$12 и выше). Пожалуйста, обращайтесь к нам по вопросам срочного ремонта изделий из серебра и модных ювелирных изделий. Состояние позолоченных изделий существенно зависит от условий обращения с ними, поэтому мы не можем предоставить на них гарантии после ремонта. Пожалуйста, постарайтесь избегать контакта ювелирных украшений с духами и лаком для волос. В остальных случаях могут быть предоставлены дополнительные гарантии. Для получения необходимой информации обращайтесь в наш головной офис *(номер телефона)*.

После того как вы полностью разберетесь с вопросом о предоставлении эксклюзивных дополнительных услуг, можно переключиться на проблемы маркетинга взаимоотношений, нацеленного на установление прямых контактов с покупателями.

Маркетинг взаимоотношений не следует путать с групповыми коммуникационными отношениями. Для привлечения новых потребителей наиболее важная роль по-прежнему отведена рекламным объявлениям в газетах и по радио, а также рекламным листовкам — флаерам. Полагаем, что для укрепления личностных коммуникационных отношений, которые следует поддерживать с каждым из ваших лояльных покупателей, должна быть выделена лишь определенная часть бюджета, предназначенного для этой цели.

Для лучшего понимания того, что представляют собой прямые личностные отношения, предлагаем ознакомиться с четырьмя взятыми из жизни примерами программ маркетинга взаимоотношений. Мы получили их от хорошо знакомых и пользующихся нашим уважением владельцев магазинов, и каждая из этих программ демонстрирует различные уровни отношений с покупателями.

Пример программы маркетинга взаимоотношений, уровень 1

- В распоряжении владельца магазина имеется список из 23 000 имен покупателей, составленный в течение последних 12 лет. Он предназначен для организации обратной связи с клиентами в форме замечаний и предложений о работе магазина, отправленных на почтовых карточках.
- Список адресов клиентской базы постоянно корректируется на основе анализа вернувшихся (из-за отсутствия адресата) почтовых отправлений, что входит в стоимость программы.
- Для стимулирования активного участия продавцов в этой программе (в форме опроса покупателей относительно их желания быть включенными в адресный список и заполнения регистрационных форм) применяются специальные меры поощрения.
- Адресная рассылка осуществляется два раза в течение каждого торгового сезона: сначала высылается цветной каталог товаров, предлагающихся по обычным ценам, а затем — в конце сезона — информация о специальных предложениях в целях стимулирования сбыта. В последнем случае обычно высылается также открытка-мотиватор, в которой сообщается: «Пожалуйста, возьмите с собой эту открытку для получения скидки». С помощью учета предъявленных карточек удается идентифицировать покупателей, предпочитающих делать покупки во время распродаж.

Пример программы маркетинга взаимоотношений, уровень 2

- Предусматривается проведение специальной программы укрепления покупательской лояльности, получившей название «Корпоративный клуб». Членами этого клуба автоматически становятся все покупатели, потратившие на приобретение товаров в этом магазине свыше \$3000 в год.

- Членам Корпоративного клуба предлагаются различные виды дополнительных услуг, включая бесплатную замену и предварительный заказ товаров, получение персональных консультаций у модельера, участие в показах мод и семинарах, уведомление о распродажах, а также бесплатную доставку товаров в пределах определенного района.
- В магазине имеются специальные книги учета покупателей, в которых продавцами регистрируются все покупки, сделанные клиентами. Продавцы также ведут записи о вкусах покупателей (любимые расцветки и индивидуальные размеры), заносят сведения о днях рождения и другие данные профессионального и семейного характера.
- Предусматривается поддержание регулярных (восемь раз в год) контактов со всеми членами Корпоративного клуба в форме персональных телефонных звонков, благодарственных почтовых открыток и пр. При этом вся полнота ответственности за формирование прямых личных отношений с членами клуба возлагается на продавцов.
- Каждый год на Рождество лучшим покупателям магазина высылаются специальные подарки от магазина в знак признательности.

Пример программы маркетинга взаимоотношений, уровень 3

- На стене за расчетной стойкой вывешиваются фотографии и открытки, полученные от юных покупателей и подтверждающие неусыпную заботу магазина об интересах клиентов.
- На работу в этом магазине берут только продавцов, искренне любящих свое дело, поэтому на их лицах вы всегда видите улыбки.
- В магазине прекратили адресную переписку с покупателями и практику раздачи листовок-флаеров и теперь звонят им только по телефону. Для выполнения этой работы, охватывающей 5000 покупателей, зарегистрированных в персональной базе данных, приглашаются студенты университета; 20% лиц клиентской базы данных являются постоянными покупателями.
- В магазине проводится специальная программа повышения покупательской лояльности под названием «Бонус-клуб»: каждый клиент, купивший товаров на сумму более \$300, получает премиальный сертификат на \$30.
- При работе с клиентами магазина применяется специальное техническое решение, позволяющее связать каждую покупку с именем, адресом и телефонным номером покупателя. Таким образом, в магазине имеется возможность установить, например, кто из покупателей приобрел куртку определенной расцветки, так чтобы сотрудник магазина мог позвонить ему и сообщить о том, что поступили подходящие к ней брюки. Половина покупателей, получивших информацию подобным образом, вновь посетили магазин.

- Каждый продавец получает список покупателей, за последние две недели потративших на приобретение товаров в данном магазине более \$200, включая покупки, сделанные в разные дни. Впоследствии этот список используется для того, чтобы связаться с клиентом и задать ему единственный вопрос: «Удовлетворены ли вы своей покупкой?»
- Потребительская база данных используется в целях адресной почтовой рассылки с целью стимулирования спроса лишь применительно к ограниченной группе покупателей. Например, при получении партии дорогих купальных халатов продавец может написать персональные письма в адрес 20–30 покупателей, о которых известно, что они приобрели в этом магазине в течение последних 12 месяцев шелковые пижамы (но никак не купальные халаты).
- Наименования новых товаров, поступивших в магазин, увязываются с персональными предпочтениями определенных покупателей. Например, при рассмотрении вопроса о приобретении линии очень дорогих слаксов менеджер может приобрести небольшую партию, а затем обзвонить лучших покупателей слаксов и предложить им приобрести их и прокомментировать покупку.
- Поддержание персональных контактов является дополнительной служебной обязанностью продавцов, ведущих учет отправленной корреспонденции (в форме коротких заметок к каждому сообщению). Это несложная работа, принимая во внимание, что на сообщения отвечают лишь около 25% корреспондентов.

Маркетинг взаимоотношений позволяет практически до минимума сократить издержки, относящиеся к следующим четырем основным статьям расходов:

- вы получаете возможность прямого обращения к покупателям в форме персональных почтовых отправлений, что намного дешевле размещения рекламы в традиционных средствах массовой информации;
- ваши продавцы уделяют меньше времени работе с «хорошими» (лояльными) клиентами, поскольку знают о них практически все необходимое. Это позволяет сберечь много времени, необходимого для проявления заботы о потребностях покупателей;
- «хорошие» покупатели более снисходительны к недостаткам в обслуживании и реже обращаются с требованиями возврата товаров;
- вы получаете большую прибыль от «хороших» покупателей, поскольку они не отвлекают вас по мелочам каждый раз как посещают магазин.



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**

На реализацию программы маркетинга взаимоотношений может потребоваться примерно год. Одной из самых главных задач этого периода является установление имен 100 или 200 лучших покупателей (исходя из объема средств, потраченных ими на покупки в магазине), а также разработка системы поощрения и стимулирования потребительского спроса, позволяющей таким покупателям получить ощутимые материальные выгоды от приобретения товаров в магазине.

Следует разработать собственную клиентскую базу данных с учетом перспектив дальнейшего использования сведений персонального характера. Полагаем, что в такой базе данных должны поддерживаться по крайней мере три формы запросов о потребительских характеристиках покупателей: как часто («Частота»), в каких количествах («Объем») и когда в последний раз («Регулярность») они делали покупки в магазине.

Ответ на запрос о частоте покупок позволяет узнать, как часто каждый из покупателей посещает магазин и делает в нем покупки. Один приобретает что-то раз в две недели, в то время как другой делает это только один раз в течение торгового сезона. По значимости для бизнеса эти два клиента сильно отличаются друг от друга.

Ответ на запрос об объеме покупок позволяет получить сведения о его расходах в данном магазине за определенный период времени, выбранный для анализа.

Ответ на запрос о регулярности позволяет узнать, когда покупатель в последний раз делал покупки в магазине. Кто-то сделал последнюю покупку две недели назад и просмотрел все последние поступления товаров, в то время как другой ни разу не заглянул в магазин на протяжении минувшего торгового сезона. И во время телефонного разговора с этими покупателями вы скажете каждому из них разные слова.

Комбинируя три формы запросов в различных сочетаниях, можно получить список, содержащий фамилии, адреса и телефонные номера всех покупателей, потративших в магазине по крайней мере \$200 в течение одного месяца, а также клиентов, которые в течение последних трех месяцев ни разу не появлялись в нем. Теперь, когда известны их имена, можно позвонить им лично, для того чтобы узнать о причинах столь длительного отсутствия, или отправить письмо с приглашением зайти в магазин (с изложением побудительных причин для такого посещения).

Для того чтобы понять, насколько важное значение имеет такая информация, попробуйте вспомнить, когда в последний раз вы получали что-нибудь подобное из магазина, в котором обычно делаете свои покупки? Вот еще одно направление, где можно оказать эксклюзивные дополнительные услуги покупателям и, пожалуй, надолго *сохранить* их в этом качестве.

Независимо от того, в какой форме вы намерены вести клиентскую базу данных — на учетных карточках или на компьютере, — можно использовать в этих целях хотя бы несколько характеристик из приведенной выше таблицы. Это не исчерпывающий перечень, но он способен помочь определить, какого рода информацией вам хотелось бы располагать о своих покупателях. Невозможно создать такую базу в одно мгновение, да и вряд ли возникнет необходимость во всей информации сразу.

Но следует, по крайней мере, разработать структуру клиентской базы данных, для того чтобы разобраться, к чему вы стремитесь.

Для создания базы данных, в состав которой входят фамилии, адреса и телефонные номера покупателей, необходимо получить эти и многие другие сведения от самих покупателей. Проблема заключается в том, чтобы сделать это, не проявляя назойливости и бесцеремонности и не демонстрируя информацию, хранящуюся в кассовом терминале. Идеальной представляется ситуация, когда у каждого покупателя имелась бы пластиковая карточка, содержащая персональные данные в форме уникального штрихового кода. Всякий раз при оформлении сделанных клиентом покупок можно было бы сначала считать штриховой код, а затем сведения обо всех приобретенных им в этот день продуктах. Но возникает вопрос, согласится ли покупатель носить такую пластиковую карточку и показывать ее всякий раз при посещении магазина. Вряд ли этого можно добиться, не прибегая к дополнительным стимулам.

НАИМЕНОВАНИЯ ПОЛЕЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ДАННЫХ ПРИВИЛЕГИРОВАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Информация	Формат	Обязательные сведения
Звание/положение (господин/госпожа, доктор/профессор)	текст	
Имя	текст	
Отчество	текст	
Фамилия	текст	
Специальная приставка (MD — доктор медицины, Jr — младший, Sr — старший)	текст	
Дата рождения	дата	
Домашний адрес (номер квартиры, номер дома, улица)	текст	
Домашний адрес (город)	текст	
Домашний адрес (область)	текст	
Домашний адрес (почтовый индекс)	текст	
Домашний телефон	номер	
Возможность звонка домой	да/нет	
Удобное время для звонка	время	
Возможность отправки корреспонденции на дом	да/нет	
Возможность отправки корреспонденции на работу (в офис)	да/нет	
Место работы (наименование организации)	текст	
Рабочий адрес (дом, улица)	текст	
Рабочий адрес (город)	текст	
Рабочий адрес (область)	текст	
Рабочий адрес (почтовый индекс)	текст	
Рабочий телефон	номер	

Информация	Формат	Обязательные сведения
Возможность звонка на работу	да/нет	
Удобное время для звонка	время	
Имя жены/мужа	текст	
Рабочий телефон жены/мужа	номер	
Удобно ли позвонить жене/мужу?	да/нет	
Любимый цвет	текст	
Размер одежды/обуви	текст	
Дата последней покупки	дата	
Размер последней покупки	денежный формат	
День рождения жены/мужа	дата	
Любимый цвет жены/мужа	текст	
Размер одежды/обуви жены/мужа	текст	
Годовщина свадьбы	дата	
Количество детей	цифра	
Имя ребенка (1)	текст	
День рождения ребенка (1)	дата	
Имя ребенка (2)	текст	
День рождения ребенка (2)	дата	
Имя ребенка (3)	текст	
День рождения ребенка (3)	дата	
Прочее		
Прочее		
Примечания	комментарии	
Индивидуальные предпочтения	комментарии	
Специальные сведения	комментарии	

Но вы могли бы «купить» такие сведения у самих клиентов, предложив им льготы, обосновывающие ваше право на размещение их имен в клиентской базе данных магазина. Можно обсудить такого рода условия совместно с членами добровольного общественного объединения, напоминающего VIP-клуб. А можно — объявить своим клиентам: «У нас имеется VIP-клуб, членами которого можете стать и вы. Члены клуба пользуются целым рядом льгот, включая 5-процентную скидку на все наименования товаров, отпускающихся по обычным ценам. Вы будете также получать заблаговременные сообщения о полугодовых распродажах и ежеквартальные выпуски газеты, содержащей полезные сведения о товарах, продающихся в магазине. Кроме того, мы отправим вам поздравительную открытку и небольшой подарочный сертификат ко дню рождения. Не хотите ли стать членом нашего клуба?»

При получении согласия вы предоставляете покупателю для заполнения короткую анкету, в которую заносятся основные сведения о нем: фамилия, адрес, номер телефона и дата рождения. В анкете также следует задать вопрос о том, можно ли звонить ему на работу или домой и какое время дня для этого наиболее удобно. И, наконец, в тексте анкеты должно быть помещено обязательство не передавать и не продавать содержащиеся в ней персональные сведения каким-либо другим коммерческим организациям. Последнее ни в коем случае не позволительно владельцу магазина, предоставляющего эксклюзивные дополнительные услуги.

Приложением к такой анкете может стать отрывная карточка члена VIP-клуба, содержащая упоминавшийся ранее штриховой код. Покупатель с большим энтузиазмом будет носить с собой полученную карточку, зная, что помимо всех остальных льгот, предусмотренных для члена клуба, она дает ему право на получение 5-процентной скидки при оформлении любой покупки, сделанной в магазине.

В качестве альтернативы постоянного ношения клубной карточки с собой можно предложить хранение карточек в алфавитном порядке в специальном ящике рядом с кассовым аппаратом.

Полагаем, что вы справитесь с этими проблемами и сможете создать свой VIP-клуб и в качестве награды обрести лояльность покупателей. Откажитесь от идеи предоставлять скидки как можно большему числу покупателей: скорее речь идет о более высоком уровне обслуживания, большем внимании и благодарности в отношении к ним и, соответственно, о более веских основаниях для ваших клиентов регулярно делать покупки у вас.

Эти люди остановили свой выбор на вашем магазине как на месте, где они хотели бы покупать определенные продукты. Это предполагает, что наиболее приемлемой формой поощрения их покупательской лояльности будет предоставление возможности клиентам приобрести большее количество товаров, например с помощью поощрительного сертификата суммой в \$10 на каждые \$100, потраченных в вашем магазине. Такой порядок легче поддается учету и исполнению, что исключительно важно при оказании эксклюзивных дополнительных услуг лучшим покупателям.

Маркетинг взаимоотношений может принести бизнесу совершенно неожиданные плоды — в буквальном смысле слова оказать положительное влияние на состояние бухгалтерского баланса

Хотя вы, наверно, еще не задумывались об этом, но когда-нибудь вам придет в голову мысль продать свое предприятие. Когда это случится, вы сумеете подготовить отчет о состоянии товарных запасов для ведения переговоров относительно справедливой оценки их стоимости. Вы также будете в состоянии представить балансовый отчет для переговоров о справедливой оценке стоимости имущества магазина (с учетом изменений его состояния), включая стоимость технического оборудования, полок, вешалок и коврового покрытия.

А как оценить репутацию своего предприятия? Каким образом можно показать важность установившихся персональных отношений с покупателями? Лучшим способом для этого является возможность продемонстрировать имена, адреса и телефонные номера людей, ставших вашими клиентами за последние пять лет, дополненные сведения из досье покупателя, включая стоимость всех совершенных этими людьми покупок. Такая информация стоила вам не одну тысячу долларов (и это действительно так), а теперь во столько же обойдется желающему приобрести ваше предприятие



**ИНФОРМАЦИЯ
К РАЗМЫШЛЕНИЮ**



Полагаем, что пришло время сделать паузу и взглянуть еще раз на все то, о чем говорилось в этой главе, посвященной вопросам обслуживания покупателей. Пока ее содержание еще сохранило для вас свою свежесть, нужно оценить, насколько хорошо вы подготовились к этой части вашей деятельности в роли хозяина магазина.

После этого нужно определить, за решение каких трех вопросов, связанных с обслуживанием покупателей, можно взяться немедленно, по каким трем вопросам понадобится дополнительная информация и каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для их обсуждения.

Готовы?

Отметьте в порядке убывания приоритета то, что наилучшим образом отвечает степени вашей готовности к решению вопросов, связанных с обслуживанием покупателей.

ПРИОРИТЕТ		СТЕПЕНЬ ГОТОВНОСТИ
1		Необходимо взять на работу консультанта
2		Необходимо учиться на курсах
3		Необходимо прочесть кое-какие книги
4		Я могу с этим справиться
5		Я могу справиться с этим даже во сне

За решение каких трех вопросов, связанных с обслуживанием покупателей, вы можете немедленно взяться, и что именно собираетесь сделать?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

По каким трем основным вопросам обслуживания покупателей вам понадобится дополнительная информация для лучшего понимания особенностей вашей работы?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Каким трем лицам следует позвонить или с какими тремя людьми нужно встретиться в ближайшее время для обсуждения вопросов обслуживания покупателей в вашей деятельности?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Пожалуйста, занесите ответы также и в «План действий» в Приложении 1.

Как уже говорилось во «Введении», мы полагаем, что у вас имеются отличные возможности для создания и управления преуспевающим предприятием розничной торговли, если вы готовы руководствоваться нашими советами, изучить свое ремесло и стать профессиональным розничным торговцем. Может быть, ознакомившись с тем, что мы считаем семью важнейшими направлениями этой работы, вы потеряли уверенность в своих силах?

Если вы похожи на большинство владельцев магазинов, то, вероятно, чувствовали себя относительно комфортно, читая некоторые разделы, описывающие вашу будущую работу, и не очень уютно, — знакомясь с другими. Например, у вас могло возникнуть ощущение, что вы способны непринужденно жонглировать шариком с надписью «персонал», но не уверены в том, что сможете так же легко управляться с другим шариком с надписью «технология».

И то, и другое нормально и естественно, поскольку у каждого есть свои сильные и слабые стороны. Проблема, с которой вы столкнулись, заключается в том, чтобы реализовать в бизнесе имеющиеся у вас идеи, опираясь на свои сильные стороны и привлекая других людей, чье мастерство в определенных областях могло бы компенсировать ваши недостатки. Все направления вашей работы одинаково важны, но это не значит, что следует стараться делать все самостоятельно. Напротив, полагаем, что надо приложить все усилия для создания крепкой команды, к которой можно отнести не только персонал магазина, но и остальных партнеров по бизнесу.

Отличный способ приступить к осуществлению задуманного — внимательно изучить разделы «Взять на заметку», имеющиеся в конце каждой главы. Здесь необходимо объективно оценить свои способности жонглировать одновременно всеми семью шарами, из которых складывается ваша ежедневная работа, и принять решение, в состоянии ли вы манипулировать каждым из них. Или, возможно, следует кое-что прочесть, записаться на курсы или даже нанять консультанта для оказания помощи.

Затем, шаг за шагом, вы начнете свое движение с того места, где находитесь сейчас, к тому месту, в котором хотите оказаться. Не думаем, что следует делать это постепенно. Скорее всего, нужно определиться с вопросами, за решение которых можно взяться немедленно, получить дополнительную, необходимую для работы информацию, а затем связаться по телефону или встретиться лично с людьми, чьи советы помогут продвинуться вперед. Если поступить подобным образом, то обнаружится, что успехи появляются раньше, чем вы это способны осознать.

Три приложения, которые последуют ниже, помогут вам в этом отношении. Первое приложение укажет, как воспользоваться информацией из всех семи разделов «Взять на заметку» для формирования обстоятельного плана действий на ближайшие три-шесть месяцев. Если вы прора-

ботаете его тщательно, строчка за строчкой, то вскоре увидите, что продвигаетесь вперед каждую неделю. И это поддержит вас, когда неизбежно придется столкнуться с трудностями на пути.

Во втором приложении содержится перечень книг, которые должны дополнить — прямо или косвенно — то, о чем мы рассуждаем в своей книге. Хотелось бы вдохновить розничных торговцев на решение стать в своем деле «вечными студентами», постоянно следящими за последними тенденциями и идеями в розничной торговле, обращающимися к книгам и специальным периодическим изданиям, вступающими в различные профессиональные объединения, посещающими семинары и как можно чаще (насколько это возможно) общающимися по электронной почте с людьми, у которых можно чему-либо научиться.

В третьем приложении вы найдете комплект форм и бланков, с которых можно снять копии и которыми можно пользоваться при планировании своей будущей деятельности. Полагаем, что каждому из этих документов следует уделить много времени и сил, поскольку нет никакого смысла браться за практическую работу, не организовав для начала работу своего предприятия «на бумаге». Скорее всего, вам не терпится перейти к рассмотрению более интересных аспектов практической деятельности в розничной торговле, вместо того чтобы заниматься составлением бюджета, но мы полагаем, что нужно совладать с подобным искушением.

Если после прочтения этой книги вы пришли к выводу, что занятие розничной торговлей — самый подходящий выбор для будущей карьеры и вложения средств, мы желаем вам всяческих успехов в новом бизнесе!

Приложение 1

ВЗЯТЬ НА ЗАМЕТКУ: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ



Готовы ли вы свободно обращаться со всеми семью составляющими ваших должностных обязанностей в качестве владельца магазина? Обратитесь к вашим ответам на вопросы в конце каждой главы, а затем воспользуйтесь ими при заполнении приведенной ниже таблицы, которая поможет оценить степень вашей готовности к созданию и управлению предприятием розничной торговли.

	Необходимо взять на работу консультанта	Необходимо учиться на курсах	Необходимо прочитать какие-либо книги	Я могу с этим справиться	Я могу справиться с этим даже в одиночку
Глава 1. Основы розничной торговли	1	2	3	4	5
Глава 2. Мерчендайзинг	1	2	3	4	5
Глава 3. Закупка товаров	1	2	3	4	5
Глава 4. Персонал	1	2	3	4	5
Глава 5. Управление продажами	1	2	3	4	5
Глава 6. Применение компьютерных технологий	1	2	3	4	5
Глава 7. Обслуживание покупателей	1	2	3	4	5

ВЗЯТЬ НА ЗАМЕТКУ: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

За решение каких вопросов вы могли бы взяться немедленно, и что именно предполагаете сделать? Перенесите сюда ваши ответы на вопросы в конце каждой главы, а затем воспользуйтесь приведенным ниже контрольным листом, для того чтобы оценить, насколько далеко вы продвинулись в деле создания и управления рентабельным предприятием розничной торговли.

Глава 1. Основы розничной торговли

Выполнено

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 2. Мерчендайзинг

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 3. Закупка товаров

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 4. Персонал

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 5. Управление продажами

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 6. Применение компьютерных технологий

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 7. Обслуживание покупателей

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

ВЗЯТЬ НА ЗАМЕТКУ: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В какой дополнительной информации, необходимой для лучшего понимания всех вопросов вашей работы, вы нуждаетесь? Перенесите сюда ваши ответы на вопросы в конце каждой главы, а затем воспользуйтесь приведенным ниже контрольным листом, для того чтобы оценить, насколько далеко вы продвинулись в деле создания и управления рентабельным предприятием розничной торговли

Глава 1. Основы розничной торговли

Выполнено

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 2. Мерчендайзинг

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 3. Закупка товаров

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 4. Персонал

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 5. Управление продажами

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 6. Применение компьютерных технологий

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

Глава 7. Обслуживание покупателей

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1 _____ | ☐ |
| 2 _____ | ☐ |
| 3 _____ | ☐ |

ВЗЯТЬ НА ЗАМЕТКУ: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Назовите имена трех человек, которым надо позвонить или с которыми надо встретиться лично для обсуждения различных вопросов вашей работы? Перенесите сюда ваши ответы на вопросы в конце каждой главы, а затем воспользуйтесь приведенным ниже контрольным листом, для того чтобы оценить, насколько далеко вы продвинулись в деле создания и управления рентабельным предприятием розничной торговли.

Глава 1. Основы розничной торговли

Выполнено

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 2. Мерчендайзинг

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 3. Закупка товаров

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 4. Персонал

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 5. Управление продажами

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 6. Применение компьютерных технологий

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Глава 7. Обслуживание покупателей

- | | | |
|---|-------|--------------------------|
| 1 | _____ | ☐ |
| 2 | _____ | ☐ |
| 3 | _____ | ☐ |

Приложение 2

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Думаем, что наша книга может оказаться лишь началом ваших самостоятельных занятий. Приведем несколько книг, которые мы рекомендовали бы прочесть.

1. Allen Roger E. *Winnie-The-Pooh on Management*. — New York: Dutton, 1994.
2. Berry Leonard. *Leonard L. Berry on Great Service*. — New York: Free Press, 1995.
3. Blanchard Kenneth and Johnson Spencer. *The One Minute Manager*. — New York: William Morrow and Company, 1982; and New York: Berkley Books, 1983.
4. Burstiner Irving. *Run Your Store*. — New York: Prentice Hall, 1989.
5. Collins James C. and Porras Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. — New York: HarperCollins, 1994.
6. Conellan Thomas. *Inside the Magic Kingdom: Seven Keys to Disney's Success*. — Austin: Bard Press, 1997.
7. Dennison Dell. *The Advertising Book for Small Business: Make a Big Impact With a Small Budget*. 2nd ed. — Vancouver: Self-Counsel Press, 1994.
8. Dion James E. *Retail Selling Ain't Brain Surgery, It's Twice As Hard*. — Toronto: J.C. Williams Group, 1995.
9. Falk Edgar A. *1001 Ideas to Great Retail Excitement*. — New York: Prentice Hall, 1994.
10. Foot David K. and Stoffman Daniel. *Boob, Bust & Echo: How to Profit from Coming Demographic Shift*. — Toronto: Macfarlane Walter and Ross, 1996.
11. Gates Bill, with Myhrvold Nathan and Rinearson Peter. *The Road Ahead*. — New York: Viking, 1995.
12. Girard Joe, with Brown Stanley H. *How to Sell Anything to Anybody*. — New York: Simon and Shuster, 1979; and New York: Warner Books, 1981.
13. Glen Peter. *It's Not My Department: How to Get the Service You Want, Exactly the Way You Want It*. — New York: William Morrow and Company, 1990;
14. Glen Peter. *10 Years of Peter Glen: One Hundred Essays*. — Cincinnati: ST Publications, 1994.
15. Johnson Spencer and Wilson Larry. *The One Minute Sales Person*. — New York: William Morrow and Company, 1984.
16. Jones Patricia and Kahaner Larry. *Say It and Live It*. — New York: Doubleday, 1995.

17. O'Dell Susan M. and Pajunen Joan A. *The Butterfly Customer: Capturing the Loyalty of Today's Elusive Customer*. — Toronto: John Wiley and Sons Canada, 1997.
18. Pepper Don and Rodgers Martha. *The One-To-One Future*. — New York: Doubleday, 1993.
19. Popcorn Faith. *The Popcorn Report: Faith Popcorn on the Future of Your Company, Your World, Your Life*. — New York: Doubleday, 1991.
20. Popcorn Faith and Marigold Lys. *Clicking: 16 Trends to Future Fit Your Life, Your Work and Your Business*. — New York: HarperCollins, 1996.
21. Schultz Howard and Yang Dorl Jones. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. — New York: Hyperion, 1997.
22. Spector Robert and McCarthy Patrick D. *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's # 1 Customer Service Company*. — New York: John Wiley and Sons, 1995.
23. Taylor Don and Smalling Archer Jeanne. *Up Against the Wal-Marts: How Your Business Can Prosper in the Shadow of the Retail Giants*. — New York: AMACOM, 1994.
24. Toucher Roger D. *Preparing a Successful Business Plan*. 3rd ed. — Vancouver: Self-Counsel Press, 1998.
25. Walton Sam and Huey John. *Sam Walton: Made in America*. — New York: Doubleday, 1992; and New York: Bantam Books, 1993.
26. White Larry. *How to Make Advertising Work for Your Small Business*. — Toronto: MacMillan of Canada, 1988.
27. White Ron. *How Computers Work*. — Emeryville, CA: Ziff-Davis Press, 1992.
28. White Ron. *How Software Work*. — Emeryville, CA: Ziff-Davis Press, 1993.
29. Willaims John C. and Torella John A. *Building a Winning Retail Strategy: A Retailer's Guide to High Performance Marketing*. — Toronto: Retail Learning Initiative, 1996.

БЛАНКИ РАБОЧИХ ДОКУМЕНТОВ

Отчет о прибылях и убытках

Разработка общего представления о деятельности магазина

Контрольный лист (оценка состояния магазинов конкурентов)

План рекламной деятельности

Ежемесячный финансовый отчет о прибылях

Ведомость учета уценки для стимулирования сбыта

Ведомость учета регулярной уценки

Перечень контрольных вопросов для поставщика

Полугодовой торговый план

Образец описания должностных обязанностей продавца

Перечень контрольных вопросов для проведения интервью с кандидатом на замещение вакантной должности

Недельный бюджет заработной платы

Контрольный лист для оценки интегрированного пакета программ

Перечень вопросов для поставщика программного обеспечения для POS-системы

Перечень вопросов о POS-системе для пользователей



	Суммарные продажи	\$ _____	100%
(минус)	Стоимость проданных товаров	_____	_____
(равно)	Валовая прибыль	_____	_____
(минус)	Расходы	_____	_____
	Заработная плата	_____	_____
	Арендная плата	_____	_____
	Коммунальные расходы	_____	_____
	Содержание и текущий ремонт	_____	_____
	Телефон	_____	_____
	Страховка	_____	_____
	Расходные материалы	_____	_____
	Реклама и продвижение товаров	_____	_____
	Маркетинг взаимоотношений	_____	_____
	Административные расходы	_____	_____
	Юридические услуги	_____	_____
	Бухгалтерия и отчетность	_____	_____
	Технические расходы	_____	_____
	Проценты по ссудам и банковские услуги	_____	_____
	Амортизация	_____	_____
	Разное	_____	_____
	Общая сумма расходов	\$ _____	_____ %
(равно)	Чистая прибыль	\$ _____	_____ %

- Внешний вид магазина и наружная вывеска _____
- Экспозиция товаров в наружной витрине _____
- Некоторые свежие или прежние впечатления (идеи) _____
- Общая атмосфера в магазине _____
- Общий внешний вид магазина _____
- Организация работы магазина в целом _____
- Цвет и фактура используемых материалов _____
- Эмоциональная тональность освещения _____
- Все, что можно увидеть от входной двери магазина _____
- Применение точечной подсветки товаров _____
- Парадные витрины _____
- Витрины со специальными предложениями и сопутствующими товарами _____
- Демонстрация торговой марки _____
- Распределение товаров по отделам _____
- Текст для презентации _____
- Информация о товарах в печатном виде _____
- Этикетки и ценники _____
- Логическая и пространственная организация оформления вывесок внутри магазина _____
- Держатели вывесок _____

- Численность торгового персонала (продавцов) _____
- Внешний вид продавцов и идентификаторы _____
- Качество (уровень) обслуживания в магазине _____
- Степень осведомленности продавцов о свойствах товаров _____
- Тип покупателей _____
- Диапазон цен _____
- Оценка конкурентоспособности цен _____
- Конкурентная/потребительская ценность _____
- Качество товаров _____
- Необычные товары _____
- Специальные виды распродаж _____
- Скорость контроля _____
- Формы оплаты _____
- Служба доставки _____
- Тактика поведения при возврате проданных товаров _____
- Музыка _____
- Аккуратность и чистота _____
- Прочее _____
- Прочее _____
- Прочее _____

Конкурент: _____ **Дата посещения:** _____

- ☐ Внешний вид магазина и наружная вывеска _____
- ☐ Экспозиция товаров в наружной витрине _____
- ☐ Некоторые свежие или прежние впечатления (идеи) _____
- ☐ Общая атмосфера в магазине _____
- ☐ Общий внешний вид магазина _____
- ☐ Организация работы магазина в целом _____
- ☐ Цвет и фактура используемых материалов _____
- ☐ Эмоциональная тональность освещения _____
- ☐ Все, что можно увидеть от входной двери магазина _____
- ☐ Применение точечной подсветки товаров _____
- ☐ Парадные витрины _____
- ☐ Витрины со специальными предложениями и сопутствующими товарами _____
- ☐ Демонстрация торговой марки _____
- ☐ Распределение товаров по отделам _____
- ☐ Текст для презентации _____
- ☐ Информация о товарах в печатном виде _____
- ☐ Этикетки и ценники _____
- ☐ Логическая и пространственная организация оформления вывесок внутри магазина _____

- ☐ Держатели вывесок _____
- ☐ Численность торгового персонала (продавцов) _____
- ☐ Внешний вид продавцов и идентификаторы _____
- ☐ Качество (уровень) обслуживания в магазине _____
- ☐ Степень осведомленности продавцов о свойствах товаров _____
- ☐ Тип покупателей _____
- ☐ Диапазон цен _____
- ☐ Оценка конкурентоспособности цен _____
- ☐ Конкурентная/потребительская ценность _____
- ☐ Качество товаров _____
- ☐ Необычные товары _____
- ☐ Специальные виды распродаж _____
- ☐ Скорость контроля _____
- ☐ Формы оплаты _____
- ☐ Служба доставки _____
- ☐ Тактика поведения при возврате проданных товаров _____
- ☐ Музыка _____
- ☐ Аккуратность и чистота _____
- ☐ Прочее _____
- ☐ Прочее _____

[illegible]

Строка	Закупочная стоимость	Продажная цена
1 Начальные запасы	\$ _____	\$ _____
2 Товарные поступления	\$ _____	\$ _____
3 Надбавки	\$ _____	\$ _____
4 Товары, взятые на учет	\$ _____	\$ _____
5 Надбавка = $\frac{\text{Продажная цена} - \text{Закупочная стоимость}}{\text{Продажная цена}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажная цена}}$	$\frac{\$ \quad - \$ \quad}{\$ \quad}$	$= \frac{\$ \quad}{\$ \quad} = \quad \%$
6 Расчет на прибыль (маржа)		
Валовая выручка от продаж		\$ _____
Возврат товаров покупателями		\$ _____
Чистая сумма продаж		\$ _____
Уценка товаров за месяц		\$ _____
Суммарный объем продаж		\$ _____
7 Скидки		_____
8 Ежемесячная уценка		_____
9 Уценка для увеличения сбыта		_____
10 Любительские скидки для сотрудников		_____
11 Усушка и усадка (обычно около 1% от объема продаж)		_____
12 Общее снижение цен		\$ _____
13 Определение стоимости проданных товаров		
Стоимость (%) = 100% - Надбавка (%)		
100% - _____% = _____%		
Общее снижение цен × Стоимость (%) = Стоимость проданных товаров		
\$ _____ × _____% = \$ _____		
Месячная учетная прибыль		
Суммарный объем продаж - Стоимость проданных товаров = Месячная учетная прибыль		
\$ _____ - \$ _____ = \$ _____		
$\frac{\text{Продажная цена} - \text{Закупочная стоимость}}{\text{Продажная цена}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажная цена}} = \text{Прибыль за месяц}$	$\frac{\$ \quad - \$ \quad}{\$ \quad}$	$= \frac{\$ \quad}{\$ \quad} = \quad \%$
14 Остаток товаров	Закупочная стоимость	Продажная цена
Общий объем товаров, взятых на учет	\$ _____	\$ _____
Снижение цен от себестоимости	\$ _____	\$ _____
Снижение продажных цен	\$ _____	\$ _____
Сумма уценки по данной категории товаров	\$ _____	\$ _____
Общий запас товаров, взятых на учет	\$ _____	\$ _____
15 Общая надбавка = $\frac{\text{Продажная цена} - \text{Закупочная стоимость}}{\text{Продажная цена}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажная цена}}$	$\frac{\$ \quad - \$ \quad}{\$ \quad}$	$= \frac{\$ \quad}{\$ \quad} = \quad \%$

ВЕДОМОСТЬ УЧЕТА УЦЕНКИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Дата распродажи: _____

Класс товаров	Инвентарный номер	Описание	Исходная цена, \$	Продажная цена, \$	Размер уценки, \$	Кол-во проданных изделий	Общая сумма уценки, \$

ВЕДОМОСТЬ УЧЕТА РЕГУЛЯРНОЙ УЦЕНКИ

Дата: _____

Класс товаров	Инвентарный номер	Описание	Исходная цена, \$	После уценки, \$	Размер уценки, \$	Кол-во проданных изделий	Общая сумма уценки, \$	Причины уценки

Характеристики товара

- ☐ Требуется: популярная торговая марка, линия или наименование
- ☐ Известность: облегчает распродажу
- ☐ Упаковка товара: практичная, экологически чистая и удобная
- ☐ Качество: высокое, с длительным сроком пользования, исключающее возврат покупателями
- ☐ Отпускное количество: поштучно, пачками по шесть образцов, дюжинами

Качество обслуживания (по критериям снабжения)

- ☐ Доставка: своевременная
- ☐ Тара: картон, пакет, товар без упаковки
- ☐ Количество: согласно заказу, вся партия одновременно, без замены товара
- ☐ Оперативная поддержка: выделение обученного персонала по требованию
- ☐ Возврат: принимаются все образцы, имеющие брак и возвращенные покупателями
- ☐ Специальные заказы: оперативность исполнения

Качество обслуживания (по торговым критериям)

- ☐ Торговый штат: выделяется регулярно или по требованию
- ☐ Знания: осведомлен о проблемах и товаре
- ☐ Информированность: владеет статистическими данными о состоянии дел в отрасли, секторе, а также знаком с показателями эффективности торговли
- ☐ Контроль: проводит ежеквартальные и годовые ревизионные проверки

Стимулирование сбыта

- ☐ Реклама: формирует покупательский спрос на данные товары
- ☐ Сотрудничество в рекламной деятельности: возможность и разносторонность
- ☐ Стимулирование сбыта: широкий выбор наименований товаров для стимулирования сбыта
- ☐ Поддержка: может оказать помощь в организации демонстраций продукции

Финансовые отношения

- ☐ Цены на товары: постоянные, адекватные
- ☐ Скидки: предлагает поощрительные скидки первым покупателям
- ☐ Условия оплаты: может предложить отсрочку по окончательным расчетам или продление платежных сроков

Связь с руководством

- ☐ Решение оперативных вопросов: торговый представитель имеет на это все полномочия
- ☐ Заместитель: в критической ситуации можно обратиться к заместителю

ПОЛУГОДОВОЙ ТОРГОВЫЙ ПЛАН

Наименование категории: _____ Категория _____ Год _____

	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Сезон	
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ								
За прошлый год \$								
По плану \$								
Прирост по плану %								
В текущем году \$								
Прирост в текущем году %								
СТОИМОСТЬ СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ (на начало месяца)								
За прошлый год \$								Средняя стоимость складских запасов
По плану \$								
В текущем году								
ОТНОШЕНИЕ СТОИМОСТИ СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ К ОБЪЕМУ ПРОДАЖ (ежемесячные показатели)								
За прошлый год								Товарооборот
По плану								
В текущем году								
ОБЪЕМ ЗАКУПОК								
В прошлом году								
Ожидаемая выручка								
Заказано								
Получено								
Свободные средства для закупок								
УЦЕНКА ТОВАРОВ								
В прошлом году \$								
В прошлом году %								
По плану \$								
По плану %								
В текущем году \$								
В текущем году %								
НАДБАВКА								
В прошлом году %								
По плану %								
В текущем году %								
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ								
В прошлом году \$								
В прошлом году %								
По плану \$								
По плану %								
В текущем году \$								
В текущем году %								
ГМАРОП								
В прошлом году \$								
По плану \$								
В текущем году \$								
СУММЫ СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ								
Суммы свободных средств для закупки различных товаров \$								

ОБРАЗЕЦ ОПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПРОДАВЦА

1. Должность _____
2. Описание обязанностей _____

- 3 Непосредственный начальник _____
- Косвенное подчинение _____

4 Должностные обязанности в порядке убывания приоритета	Оценка значимости выполняемых обязанностей, %

5. Необходимые личностные характеристики _____

6. Необходимая квалификация _____

Требования, предъявляемые к продавцу в течение первых трех месяцев работы

- 7 Объем продаж _____
8. Средняя стоимость покупок _____
9. Прочее _____

10. Примечания _____

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТОМ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ

Ф.И.О. _____ Дата проведения интервью: _____

Оценка способностей, необходимых для исполнения должностных обязанностей

	Да	Нет
Умение гостеприимно встретить покупателя	☐	☐
Умение определить, что необходимо покупателю	☐	☐
Умение представить товар с глубоким знанием его особенностей	☐	☐
Умение дать рекомендации по приобретению сопутствующих товаров	☐	☐
Умение дать ответы на претензии покупателя	☐	☐
Умение завершить оформление покупки	☐	☐
Умение отправить благодарственное письмо или сделать благодарственный звонок по телефону	☐	☐
Умение поддерживать порядок в торговых помещениях и выполнять другие повседневные обязанности	☐	☐

Личностные характеристики

Позитивная жизненная установка	☐	☐
Степень экстраверсии (направленности на внешний мир и деятельности в нем)	☐	☐
Здоровое самолюбие	☐	☐
Эмпатия (способность к сопереживанию, отзывчивость)	☐	☐
Дружелюбие	☐	☐
Целеустремленность	☐	☐
Опрятный внешний вид	☐	☐
Готовность к обучению	☐	☐

Квалификация

	Да	С дополнительным обучением	Нет
Опыт обращения с товарами из ассортимента магазина	☐	☐	☐
Математические способности	☐	☐	☐
Другие _____	☐	☐	☐
Другие _____	☐	☐	☐

Примечания _____

Закключение (степень соответствия предъявляемым требованиям)

Не удовлетворяет	Не в полной мере удовлетворяет	Удовлетворяет	В полной мере удовлетворяет	Выдающиеся способности
1	2	3	4	5

[illegible]

Плановый объем продаж _____ Недельный бюджет рабочего времени, ч _____ Средняя почасовая норма поступления платежей _____

Недельный бюджет заработной платы _____ Процентное выражение размера бюджета заработной платы (относительно планового объема продаж) _____

Примечание. в расчет продолжительности рабочего времени не входит время, отведенное на прием пищи и др. перемены

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ
ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПАКЕТА ПРОГРАММ

Фамилия поставщика: _____ Дата: _____

Соответствие бухгалтерскому методу учета, принятому в розничной торговле _____

Легкость освоения и применения _____

Быстрота оформления покупки _____

Наличие функции сокращенного ввода команд для занесения штрихового кода в дополнение к заданным пользователем и поставщиком _____

Автоматическая проверка кредитной карточки _____

Автоматический поиск цен _____

Оформление отложенных расчетов _____

Ручная обработка платежей в иностранной валюте _____

Обработка смешанных платежей _____

Просмотр данных о покупателе как по его фамилии, так и по телефонному номеру _____

Наличие функции подсказки о товарах, дополняющих основную покупку _____

Информация о ближайших поставках _____

Контроль выполнения специальных заказов _____

Наличие 3-месячной гарантии с возвратом стоимости покупки _____

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ
ДЛЯ ПОСТАВЩИКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ POS-СИСТЕМЫ**

Фамилия поставщика: _____ Дата: _____

Как много владельцев магазинов пользуются в настоящее время
вашим программным обеспечением? _____

Сколько магазинов в настоящее время пользуются вашим
программным обеспечением? _____

Не могли бы вы назвать десять фамилии пользователей вашего программного обеспечения,
с которыми я могу связаться? _____

Как давно вы занимаетесь этим бизнесом? _____

Сколько человек у вас работает? _____

Сколько имеется релизов (версии) у данного программного обеспечения? _____

Как часто проводится обновление программного обеспечения
и насколько значительны его доработки? _____

Какова их стоимость? _____

Имею ли я возможность выбора при покупке обновлений программного обеспечения? _____

Какого рода техническую поддержку я могу у вас получить? _____

Какая минимальная/оптимальная конфигурация компьютера необходима для работы
с этим программным обеспечением? _____

Какими аппаратными средствами пользуются большинство ваших потребителей
в настоящее время? _____

Необходимо ли для работы с вашим программным обеспечением специальное
периферийное оборудование? _____

Является ли ваше программное обеспечение интегрированным пакетом прикладных программ? _____

Можно ли сейчас приобрести только часть программного обеспечения? _____

Оказывается ли помощь при установке системы? _____

Требуется ли какое-либо дополнительное программное обеспечение? _____

Каким образом окупается ваше программное обеспечение для POS-систем? _____

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ О POS-СИСТЕМЕ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Фамилия пользователя _____

Контактное лицо _____

Наименование пакета программ для POS-системы _____

Дата _____

Как давно вы пользуетесь этим пакетом? _____

Пользуетесь ли вы всем пакетом или одним-двумя из его модулей? _____

Каким релизом (версией) программного обеспечения вы пользуетесь? _____

Что вам больше всего понравилось в этом программном обеспечении? _____

Если у вас возникали проблемы с программным обеспечением,
какую из них вы считаете самой крупной? _____

Каким компьютером вы располагаете? _____

Как вы оцениваете качество технической поддержки поставщика? _____

Знаете ли вы других пользователей, с которыми я мог бы связаться? _____

Хотели бы вы вновь приобрести это программное обеспечение? _____

Дион Джим, Топпинг Тед

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

КАК ОТКРЫТЬ СОБСТВЕННЫЙ МАГАЗИН

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 28.10.2004. Формат 84×108 ¹/₁₆.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 13,5 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 5075.

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28

Тел. (095) 105-77-16

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии

с качеством предоставленных диапозитивов

в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»

143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.