

Н. Смирнова, А. Парабеллум
Н. Мрочковский



Масштабирование БИЗНЕСА

Создаем франчайзинг
в розничной торговле



 ПИТЕР®

Annotation

По итогам различных исследований, 60 % розничного рынка России принадлежит франчайзингу. Эта книга – пошаговая инструкция по созданию своего бренда (марки) и продажи его через франчайзинг. С помощью издания вы также сможете открыть монобрендовые магазины-партнеры или реализовать новый концепт для своего бизнеса. Вы быстро разберетесь, как правильно все организовать и контролировать в розничной торговле так, чтобы не «утонуть» в товарных остатках.

Предназначена для компаний-производителей товаров народного потребления; компаний, занимающихся оптовой торговлей; тех, кто хочет открыть или открыл магазин; всех желающих создать и продать или купить франшизу; тех, кто хочет создать свою торговую марку.

- [Надежда Смирнова, Андрей Парабеллум, Николай Мрочковский](#)
 - [Вступление](#)
-

**Надежда Смирнова,
Андрей Парабеллум,
Николай Мрочковский**
**Масштабирование
бизнеса. Создаем
франчайзинг в розничной
торговле**

Вступление

Эта книга для тех, кто не рассчитывает на чужого дядю, а сам занимается бизнесом, причем иногда не БЛАГОДАРЯ, а ВОПРЕКИ. У кого есть дело, которому отданы все силы и время.

Если вы хоть раз думали про себя: «Господи, пронеси!» или «Господи, помоги!», когда что-то не получалось либо находилось на грани срыва, а вслух произносили общеизвестные «идиоматические выражения», вам не нужно объяснять, почему многие книги называются ХрестоМатиями.

В бизнес приходит много талантливых интуитов. Написать для них практическое пособие – ХрестоМатию – было нашей давней мечтой.

Назвать ее можно как угодно:

- «Личный КОУЧ»;
- «‘Пинок’ для владельцев бизнеса»;

- «Азбука предпринимателя»;
- «Решебник бизнес-задач»;
- «Практикум».

Главное – ничего лишнего, только примеры из практики.

По итогам различных исследований, 60 % розничного рынка России сегодня принадлежит франчайзингу .

Наша книга предназначена:

- для компаний – производителей товаров народного потребления;
- компаний, занимающихся оптовой торговлей;
- тех, кто хочет открыть или уже открыл магазин;
- всех желающих продать или купить франшизу;
- тех, кто хочет придумать свою марку.

Она поможет не только создать, но и вывести новый бренд (марку) на рынок, открыть монобрендовые магазины-партнеры или сформировать новый концепт для бизнеса.

С помощью этого настольного консультанта вы быстро разберетесь, как правильно все организовать и контролировать в розничной торговле, чтобы не зарастить товарными остатками.

Наша книга – пошаговое руководство к действию, шанс быстро увеличить продажи, используя франчайзинг.

Мы вместе разберем ваш бизнес «по кирпичикам», а затем сложим из них же обновленную розничную торговлю, объясним технологии продаж «бизнеса в коробке» и сам франчайзинг.

Будет подробно рассмотрен управленческий учет и анализ, максимально упрощены отчетность и расчетные формы для бизнеса. Используются только рабочие таблицы, анкеты, технологии и методики успешно работающих предприятий. Хотя совсем без документации не обойдется.

С появлением автоматизированных систем учета многие практики не знают, обработку

какой информации запросить у программиста. Какую задачу поставить? Что должно быть на выходе? Ведь часто некогда листать десятки, а то и сотни листов ежемесячных отчетов.

Сразу предупреждаем: книга написана простым, человеческим языком, НО читать ее быстро нельзя! Только вдумчиво, вооружившись карандашом и стирательной резинкой.

Для удобства мы предусмотрели свободное место, чтобы вы могли записывать ваши вопросы, ответы и идеи. (Нам известно, как тяжело в момент озарения найти лист чистой бумаги, а потом и сам лист, где все записано!)

...

*Анализируйте
каждую главу,
записывайте идеи!*

Представьте себе, что это тренинг, и не

торопитесь.

Ваши записи в книге могут корректироваться и заменяться другими. Кроме того, мы предложим вопросы, ответы на которые знаете только вы. И не нужно бояться ошибок. **Это ваш экземпляр, ваши записи и ваши ошибки!** Больше ничьи.

Отвечая на вопросы, вы постепенно придете к пониманию того, что такое на самом деле ваш бизнес. К концу книги по мере заполнения несложных таблицы разберетесь, насколько он эффективен, что можно исправить, а затем масштабировать.

*Надежда Смирнова (dengikuet.com),
Андрей Парабеллум (infobusiness2.ru), Николай
Мрочковский (ultrasales.ru)*

Рекомендации, как читать данную книгу

Прежде чем сдать книгу в печать, мы отправили ее пяти опытным бизнесменам. В ответ они прислали следующие рекомендации :

1. Обязательно записывайте свои мысли и выводы после каждой главы.

2. Сразу поручайте помощникам готовить цифры и документы по прочитанному материалу. Сравните полученные данные с тем, что происходит в вашем бизнесе, и только после этого приступайте к чтению новых глав.

3. Изучая каждую новую главу, повторяйте процедуры из предыдущей и сравнивайте прочитанное с вашей бизнес-реальностью. И так далее.

Если вы все-таки решите сделать по-своему, это ваше право и ваш выбор.

Книга читается легко, но при ее беглом изучении к концу в голове будет каша. Если так,

возвращайтесь на эту страницу и воспользуйтесь рекомендацией: «*Берите карандаш, записывайте все ответы на вопросы и в конце каждой главы намечайте план действий*» .

Зачем? Ответ есть в одном из писем, которое пришло на нашу почту.

Здравствуйте, Надежда!

Учебник тут точно не поможет: нам продали товар в три раза дороже, чем он стоит на самом деле. Месяц пытались выяснить, как так вышло, но безрезультатно, никто ничего не вернул. Плюс ассортимент оказался не тот, что просили. Поэтому продаж нет и когда будут, неизвестно. Думаем, это разовая сделка – денег на нас заработали, и все .

Наталья, г. Краснодар

Итак, ответ :

Наташа, мне сложно судить о присланном товаре.

Моя задача – научить вас с ним работать.

Учебник не снимает с франчайзи

требования о наличии деловых способностей, но помогает ему устоять во время первых, самых сложных шагов в мире бизнеса.

И он не просто так начинается с азов – как сделать заказ и «Рабочей таблицы байера» .

Почему вы это пролистали, не сделали таблицу заказа и не подписали документ с обеих сторон? Без этого доказать, что вам прислали не то, нереально.

(См . продолжение в разделе «Нюансы договора» на с . 20)

В этой книге мы стараемся предупредить возможные ошибки как продавцов, так и покупателей.

Просим извинить за излишнюю простоту языка . Мы – практики, и привыкли писать так, как говорим и делаем .

Поклонники диссертаций и глубоких научных трудов могут обвинить нас в подмене понятий или поймать на неточностях. Такое вполне возможно. Но скажите об этом Биллу

Гейтсу, который в свое время бросил Гарвард!

Надеемся, что в итоге наша книга поможет вам структурировать бизнес и найти время для жизни! Оно в ваших руках. Желаем удачи!

...

*Не бывает
безвыходных ситуаций,
бывают выходы,
которые нас не
устраивают.*

Барон Мюнхгаузен

Благодарю за помощь в работе над книгой
Антон Зенина и Елену Балакиреву!

Группа компаний LEVALL

Елена Валькова (Цурпал), основатель (1988 год)

elenatsurpal@gmail.com

*Франчайзи – более 50 магазинов-партнеров
г. Новосибирск*



Надежда, главное, что хочу вам сказать, — спасибо!

Внимательно прочитав книгу и разделив ее на руководства для отдела финансов, опта и розницы, собственник может смело отправляться на заслуженный отдых. Конечно, полагая, что работники способны воплотить теорию на практике. Но это уже проблемы топов (если таковые есть в компании).

Ваша книга напомнила мне справочник лекарственных препаратов, в оглавлении которого можно найти ответ на любой вопрос, связанный с конкретным заболеванием.

Заполнив таблицы по ассортименту, я, мягко говоря, была удивлена, насколько данные анализа не соответствуют интуитивному восприятию.

Разобраться с огромным ассортиментом было непросто. Но после введения конкретных показателей за год (и более краткосрочные периоды) удалось привести в порядок ассортиментную матрицу.

ABC-анализ позволил избавиться от балласта – торговых точек, не приносящих прибыли.

Увы, традиции ведения бизнеса в России основаны на интуиции: жаль бросить чемодан без ручки, но и тащить его тяжело.

Только анализ в силах помочь принять важное решение.

На первый взгляд все довольно сложно –

очень много информации.

Уважаемые читатели, начните с самой больной точки. Когда исправите эту ситуацию, остальное покажется семечками.

Мы уже попробовали на себе: трудно и долго, но работает!

Удачи автору и благодарным читателям!

«Корона», сеть бутиков класса premium

*Елена Подгорная, основатель
podgornaya.elena@list.ru
г. Самара*



Пора торговать цивилизованно.

Надежда, ваша книга очень вовремя написана. С появлением такого пошагового руководства невнятные и безликие магазины в стране должны просто исчезнуть.

Раздел, посвященный розничной торговле, очень конкретный и понятный.

Merchandising book необходим не только для тех, кто планирует масштабироваться как франчайзер. Он полезен и тем, кто владеет одним или несколькими магазинами.

Капсульный развес, правильное расположение оборудования, презентация товара сразу дают прирост оборота минимум 20–30 %.

Спасибо!

Торгово-промышленная компания «ВЕСТ»

Татьяна Кизилова, основатель (1996 год)

kizilova08@rambler.ru

Франчайзер, 10 магазинов-партнеров

г. Ростов-на-Дону



Среди многих книг по эффективности управления бизнесом эта отличается насыщенностью идей, основанных на практическом опыте.

Легко читается, нет лишних терминов, все доходчиво и понятно.

Четкие таблицы финансовой отчетности помогают легко определить «узкое место» в

работе и показывают, где необходимо «нажать».

Особенно понравилась идея о повышении доходности без дополнительных инвестиций.

Начала вводить контроль над службами по формуле продаж.

Одно удовольствие наблюдать, как все стараются.

Материал в книге очень полезен как для начинающих предпринимателей, так и для тех, кто «крутится вокруг своей оси», а не идет по спирали вверх.

Спасибо авторам!

Удачи всем!

Спросите себя: «Чего я не боюсь?»»

Почему бизнес-тренеры так дорого берут за свои консультации? Потому что они говорят умные слова, типа «стратегические намерения», «возможности смежных сфер бизнеса», «репозиционирование», «экосистемы бизнеса», «ребрендинг»...

Все слушают и думают: «О! Какой умный!»

Хотя, например, экосистемы бизнеса – это всего лишь сотрудничество и конкуренция между компаниями.

Почему они не говорят простыми, человеческими словами?

Потому что, если начать так говорить, после тренинга слушатели подумают: «Что нового мне сказали? И так все знал».

Решения кажутся слишком простыми .

Вот бизнес-консультанты и подкрепляют мнение, что решения должны быть

хитроумными и сложными. А на самом деле все гениальное просто.

Если после прочтения этой книги у вас мелькнет мысль: «Я это и так знаю», назовите хотя бы 50 своих монобрендовых магазинов. И перечитайте собственные записи.

Знать и не делать?!

Многих бизнесменов, которые решают масштабировать бизнес, охватывает страх конкуренции и неудачи. **Если вы хотите создать бизнес, чтобы жить припеваючи, без намека на трудности, отбросьте эту идею прямо сейчас .**

Без проблем можно сидеть на непыльной, пусть невысоко, но стабильно оплачиваемой работе.

Бизнес же – это постоянные проблемы, которые с завидной периодичностью превращаются в катастрофы. Выжить и держаться на плаву в такой среде можно, лишь постоянно повышая уровень нестабильности и неопределенности, с которыми вы в состоянии

существовать. Данное умение приходит постепенно, с решением все время усложняющихся задач. Снежный ком!

Можно ли вывести бизнес хотя бы на относительный автопилот?

Это реально, но непросто.

Есть замечательная история о всеми любимом Уолте Диснее. Свои первые фильмы братья Дисней снимали в гараже на собственные более чем скудные средства, которые собирали по друзьям и родственникам.

Уолт Дисней говорил: «Я не создаю фильмы ради зарабатывания денег. Я зарабатываю деньги, чтобы создавать фильмы». Он страдал депрессией. У него было восемь нервных срывов и одна попытка самоубийства: его чудом спасли после приема огромной дозы снотворного. Всю жизнь Дисней стремился к недостижимому, но всякий раз, как мультипликационный герой, удивительным образом преодолевал все препятствия, приговаривая: «**Это своего рода забава –**

делать невозможное» .

Хотя братья несли в мир доброе и позитивное, модель своего бизнеса они «срисовали» с весьма агрессивной модели продвижения порнобизнеса: сначала давали немножко бесплатно, а затем приучали на всю оставшуюся жизнь. Ведь дело не в том, чтобы просто делать что-то хорошее. **Нужно уметь это хорошее монетизировать, то есть продать .**

Многие воспринимают себя как «делателей» или «создателей» каких-то услуг. И нужно думать, кто купит эти услуги, чем они хороши и кому нужны; создать образ того, что вы производите или предлагаете.

Конечно, страшно. Страх свойственен любому человеку.

Вообще, что такое страх? Это чувство, которое предостерегает нас в случае опасности. Следовательно, оно может оказаться и полезным, если заставит вовремя остановиться и изучить ситуацию, прежде чем принять решение или приступить к каким-либо

действиям. Но мы должны контролировать свой страх и не позволять ему руководить. Как только он выполнил свою функцию, подав предупреждающий сигнал, его следует «отстранить» от влияния на ход логических рассуждений в принятии решений. Известная фраза Франклина Рузвельта: «Нам нечего бояться, кроме своего страха» и сегодня применима в той же мере, как и в годы Великой депрессии, когда ее впервые произнесли.

Как преодолеть собственный страх?

Не следует закрывать глаза и убеждать себя: «Я не боюсь!» Лучше спросите: «**Чего я не боюсь?**» Задав этот вопрос, вы начинаете анализировать ситуацию, в которую попали. Следовательно, готовы найти причину появления данного чувства.

Следующий шаг – всестороннее изучение проблемы. Каков риск? Стоит ли он того? Каковы последствия? Что надо учесть? Располагаете ли вы всей необходимой информацией – статистикой, фактами и т. п.?

Как поступали другие люди в аналогичной ситуации и каковы были результаты?

Как только вы завершите анализ, сразу начинайте действовать. Промедление и откладывание принятия решений может вызвать дополнительные сомнения и еще больший страх.

Если в результате анализа своих идей и ситуации в бизнесе вы видите, что он имеет право на жизнь, не бойтесь масштабировать. Действия – первый шаг на пути преодоления страха. Тот, кто стремится к успеху, должен научиться его контролировать. И помните: мы не должны чувствовать себя одинокими.

Самым утешительным является заверение, данное в Библии: «Не бойтесь: Я буду питать вас и детей ваших» [Быт. 50:21] . Вера в эти слова укрепит ваши силы, и вы достойно встретите любую ситуацию. Верьте в себя – и все получится!

*Сразу вас огорчим:
если вы хотите
достичь серьезных
высот в бизнесе и
зарабатывать хорошие
деньги, будьте готовы
работать большие
других.*

Нужно ли эволюционировать любой компании и любому бренду? Конечно, нет. Рост ради роста может стать ловушкой. Эволюционировать, чтобы угнаться за другими, – ошибка. Помните, что отвечала мама, когда вы ей говорили: «Но ведь все так делают»?

Худшее, что можно сделать, – отказаться от своей уникальности, так как это открывает дорогу специализированным конкурентам.

НО:

Не нужно путать эволюцию и естественный рост.

Всем известно, что большим корпорациям

сложно «разворачиваться». Они как слоны, им труднее выжить в эпоху перемен. А вы мобильны, смекалисты, можете быстро перестроиться и войти в нужное русло.

Главное – все правильно организовать.

Что нужно знать о франчайзинге

...

Франчайзинг – это эффективный метод развития бизнеса как для компаний, уже доказавших свою успешность, так и для тех, кто хочет дальше развиваться, не используя собственные средства.

Главное правило руководителя – не приступать к новому стратегическому направлению, опираясь на одну-единственную возможность, какой бы уникальной и

многообещающей она ни казалась. Возможности приходят и уходят. И если позволить им влиять на стратегию, в результате она превратится в метание из стороны в сторону. Будьте уверены: компания, оказавшаяся в состоянии хаоса, рано или поздно на полной скорости врежется в кирпичную стену.

Стратегия потребует от нас ответов на многие важные вопросы. Прежде всего надо убедиться, что это не приведет к неразберихе, которая в конечном счете обернется конфликтами, требующими дополнительного времени и внимания.

Поэтому нужно разработать правила: как распределить пространство магазина, где продается (будет продаваться) ваша продукция (услуга) – среди других собственных продуктов и остальных товаров либо индивидуально.

Кроме того, необходима новая организационная структура, а это не такой простой вопрос.

Если мы хотим избежать ошибок и долгих

странствий в поисках верного пути, придется ввести общие для всех стандарты и требования, а также соблюдать единый фирменный стиль.

Нужно разработать четкие критерии ответов на вопросы:

Когда целесообразно ограничиться разработкой одного дизайна товара и отдать производство на субподряд?

Как в условиях реорганизации поступать с компанией-производителем? Кому принадлежит бренд?

Когда заключить контракт на прямое производство эксклюзивных продуктов под вашим брендом?

Как рассчитать эффективность нового бизнеса и объяснить ее потенциальным покупателям-франчайзи? Другими словами – как показать покупателям выгоду от работы с вами, сколько они станут зарабатывать после покупки вашей франшизы?

Как и кому все продать? И так далее.

Осмотрительность при решении всех

вопросов – ключ к успеху или путь к провалу. Поиск же благоразумных решений требует времени и анализа.

Безусловно, в коллективе возможно сопротивление. Ведь жизнь реально изменится. Но вы не понимаете, почему все отклоняют ваши предложения.

Люди обдумывают новое, взвешивают все «за» и «против», оценивают риски и приходят к выводу, что изменения выгодны. Они принимают их или, в противном случае, сопротивляются.

Не забывайте, что склонность к риску становится решающим фактором, под влиянием которого многие соглашались на изменения или отвергают их. Потому что в данном конкретном случае полагают, что изменения недостаточно хороши или риск слишком велик.

Для убеждения необходимы сильные аргументы!

Если вы поймете эту фундаментальную истину и выслушаете мнение других, получите

шанс его изменить.

Если же будете исповедовать свою веру – в то, что люди запрограммированы на сопротивление изменениям, – станете плохим руководителем, в арсенале которого всего два варианта действий: сдаться или применить силу.

Взвесьте все «за» и «против». Вы – вдохновитель коллектива. Ваша уверенность и харизма передаются другим.



Рис. 1. Бренд из рук в руки

СКОЛЬКО СТОИТ ФРАНЧАЙЗИНГ

Однозначного ответа на этот вопрос нет.

Цена эластична: какую бы цифру вы ни ставили, всегда найдется тот, кто придет и купит. Это вопрос времени.

Многие говорят: «Моя целевая аудитория не будет столько платить». Это ваши страхи, проблемы, рамки и неуверенность в себе.

Если вы продаете, просто чтобы сорвать куш и уйти, сразу теряете 99 % денег, которые могли бы получить.

Проще найти работающую бизнес-модель или партнера, у которого она есть, проанализировать ее, выбрать лучшие фишки, скомпоновать в бизнес и продавать.

Суть в том, что человек, который сделал систему, получает или может получать гораздо меньше денег, чем тот, кто знает, как все упаковать и продать.

Люди, у которых больше денег, пытаются создать бренд, например открыть собственный ресторан. Через год-два-три, когда деньги заканчиваются, ресторан закрывается, но на его месте открывается следующий. Это вечный круговорот.

С системой не нужно бороться. Ее нужно использовать.

Тестируйте возможную стоимость франшизы. Ставьте высокую цену!

Какая разница, за сколько ее НЕ купят.

Что нужно сделать, чтобы купили?

Продажи – это процесс.

Создайте ЦЕННОСТЬ вашего продукта и тестируйте!

Кто покупает франшизу

Слово «франшиза» пришло в Россию из Америки. В переводе с английского franchise означает «лицензия», «привилегия».

Есть три причины, по которым мы покупаем франшизу:

1) общий бренд;

2) эта система позволяет не думать, а просто делать;

3) наличие поддержки.

Поддержка крайне важна. Когда есть и общая, и местная поддержка, все замечательно работает.

Кто покупает франчайзинг? Всех покупателей готового бизнеса можно разделить на профессиональных инвесторов (лиц, имеющих опыт в приобретаемом бизнесе) и непрофессионалов.

В начале 2000-х годов, как правило, мужья приобретали бизнес для своих жен. Сейчас в

большинстве случаев – родители для выросших детей.

Франчайзинг интересен инвесторам с минимальным опытом предпринимательской деятельности и даже людям, которые его практически не имеют.

Известно, что те, кто начинает свой бизнес, в 85 % случаев терпят крах в течение первых пяти лет. Это общемировая статистика.

Однако франшиза привлекательна для многих слоев населения – люди покупают возможность работать. И на самом деле тот, кто у вас покупает, не смотрит на прекрасную волшебную коробку. Здесь цифры намного оптимистичнее: по франшизе в течение пяти лет закрывается только 8 %, то есть разница с обычным бизнесом – в 10 раз.

...

По сути, человек

*хочет купить себе
работу, упакованную
как бизнес. Используйте
это!*

Российское законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения

Франчайзер – продавец. Франчайзи – покупатель.

У многих франчайзинг ассоциируется с США, считается, что он позволил американской экономике выздороветь после Великой депрессии и создать много новых предприятий.

В двух словах суть франчайзинга заключается в следующем: в обмен на выверенные и апробированные конкурентоспособные методы и технологии ведения бизнеса известного бренда предприниматель-инвестор (франчайзи) делится с владельцем этого бренда (франчайзером)

частью своей самостоятельности и прибыли.

В России до сих пор не сформировано законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, поэтому вокруг франшизы не утихают споры. Действительно ли это хороший вариант для начала собственного бизнеса? Что следует знать новичку для принятия решения о вступлении в такие отношения?

Американский и русский франчайзинг немного похожи благодаря протяженности территорий обеих стран. Вместо того чтобы открывать свой филиал, головное предприятие (франчайзер) просто находит местного предпринимателя (франчайзи), который делает это за него. Так намного проще.

Франчайзинг доказал свою эффективность во всем мире.

Однако **есть два опасных момента** .

Во-первых , когда франчайзер (тот, кто лицензирует или продает свою торговую марку, ноу-хау, производственную систему) меняет

название компании, договор с франчайзи (тем, кто платит первоначальный взнос и сервисную плату – роялти за права на бизнес) расторгается автоматически, если иное не оговорено в контракте.

Таким способом франчайзеры могут избавляться от неудобных им франчайзи .

Во-вторых , в контракте должно быть четко и детально прописано, что представляет собой передаваемый и используемый коммерческий опыт. Иначе франчайзи может передать его третьим лицам, а доказать это в суде крайне сложно, потому что процессы в области прав на интеллектуальную собственность весьма трудоемки.

В то же время «Макдоналдс» работает по всему миру именно на условиях франчайзинга: 80 % из 30 000 его точек – франшиза.

У нас, как правило, все самостоятельные: сами создают рестораны и производят сырье; сами открывают в регионах филиалы и магазины; сами продают. И мучительно думают,

как всем этим управлять.

PR-директор ЗАО «‘Макдоналдс’ в России» говорит, что работать по классической франчайзинговой схеме здесь мешают:

□ несовершенство российского законодательства, которое практически не регулирует отношения между держателем франшизы и франчайзи;

□ отсутствие потенциальных франчайзи, которые могут работать на уровне головной компании.

То есть главный камень преткновения – законодательство, которое оставляет слишком много лазеек для недобросовестных действий потенциальных франчайзи.

Прямой франчайзинг – это когда франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю-франчайзи. Последний, совершив покупку, открывает от одного до трех предприятий в течение определенного периода времени.

Именно по такому принципу работает в

России американская компания Subway, штаб-квартира которой находится в Неваде. Решения о выдаче франшизы принимает американский офис, и на его расчетный счет ежемесячно перечисляются роялти. Процент от прибыли (роялти) – обязательное условие договора, но есть другие схемы расчетов.

Мастер-франшиза – это когда международный франчайзер передает исключительные права на развитие системы в целом на территории конкретной страны одному франчайзи, который становится франчайзером на данной территории и сам продает франшизы другим предпринимателям, проводя обучение, помогая открыть бизнес и собирая сервисную плату.

Нюансы договора. Франчайзи не является полным владельцем товарного знака, он лишь имеет право использовать его на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы взносов и другие выплаты (например, периодические отчисления в фонд рекламы; обязательства по

первоначальной покупке оборудования, мебели, инвентаря, вывесок и т. п.) оговариваются во франчайзинговом договоре. Важно, чтобы срок его действия совпадал со сроком договора на аренду помещений. Иначе франчайзи может оказаться в ситуации, когда договор с франчайзером прекращен, а аренду еще нужно оплачивать.

По взаимному согласию в договор включаются и другие положения. Скажем, франчайзи могут вменить в обязанность сотрудничать только с одобренными франчайзером поставщиками.

Есть несколько ключевых особенностей франшизы.

Одна из них – обычно франшизы действуют под одним брендом.

Любой «Макдоналдс» работает по одной системе, причем для владельца, который покупает часть бизнеса, франшиза является «концлагерем». Он не может и шага сделать самостоятельно, все указания спускаются сверху:

во сколько открываться, какого цвета должна быть униформа, что и как говорить по телефону и т. д. Все от и до полностью контролирует головная компания.

В лицензировании нет таких ограничений, зато там деньги другие.

В России нет франчайзинга, но существует договор коммерческой концессии

Нужно внимательно читать договор. Если речь идет о развитии франчайзинга в компании-франчайзере, нужно большое внимание уделять компании – владельцу франшизы и договорам.

Например, франчайзер может разорвать соглашение, если франчайзи не соблюдает стандарты, не вносит оплату, роялти или занимается обманом.

Итак, плюсы франчайзинга:

- использование проверенной системы;
- возможность открыть собственное дело;
- снижение первоначального риска;
- минимизирование затрат на рекламу и

маркетинг;

- получение доступа к базе знаний

франчайзера;

- наличие гарантированной системы

поставок.

Минусы франчайзинга:

- непроработанность и незрелость

франшиз;

- неоправданная негибкость франчайзера;

- обязанность франчайзи соблюдать

стандарты.

Подумав и обсудив какое-то новшество, франчайзи может обратиться к франчайзеру, и его предложение рассмотрят, но правила все равно диктует франчайзер ;

- возможность одностороннего отказа

франчайзера от договора;

- недостаточная или ложная информация о

франшизе;

- неспособность франчайзера управлять

ростом сети;

- риск ликвидации собственно компании-

франчайзера.

Прежде чем перейти к следующему пункту, приведу в качестве примера текст переписки с «пострадавшим» франчайзи, о котором мы уже говорили выше.

Почему оптовые клиенты с трудом соглашаются на франчайзинг? Каковы их главные страхи?

Письмо :

Здравствуйте, Надежда!

Учебник тут точно не поможет: нам продали товар в три раза дороже, чем он стоит на самом деле. Месяц пытались выяснить, как так вышло, но безрезультатно, никто ничего не вернул. Плюс ассортимент оказался не тот, что просили. Поэтому продаж нет и когда будут, неизвестно. Думаем, это разовая сделка – денег на нас заработали, и все .

Наталья, г. Краснодар

Ответ :

Наташа, мне сложно судить о присланном

товаре .

Моя задача – научить вас с ним работать .

Учебник не снимает с франчайзи требования о наличии деловых способностей, но помогает ему устоять во время первых, самых сложных шагов в мире бизнеса. И он не просто так начинается с азов – как сделать заказ и «Рабочей таблицы байера» .

Почему вы это пролистали, не сделали таблицу заказа и не подписали документ с обеих сторон? Без этого доказать, что вам прислали не то, нереально. А так можно было бы составить возвратную накладную .

На моем сайте www.dengikiuem.com выложен ответ на вопрос: что делать, если прислали не то или не того качества? Посмотрите его, Наташа. И помните: если не учить правила дорожного движения, никогда не научишься ездить без аварий .

При купле-продаже франшизы обе стороны должны быть уверены в долгосрочном сотрудничестве. В таких ситуациях часто

прослеживается несогласованность действий отдела продаж («охотников») и отдела работы с клиентами («фермеров»). Ведь одни умеют продавать франшизу, а другие н е умеют продавать товар.

Подозрения клиента вполне возможны.

Однако ляпы допускают и стабильно работающие компании.

Многие начинающие бизнесмены строят свою работу по одношаговой схеме: купил что-то за тысячу – продал за три. И раскручивают этот маховик. Но со временем он перестает действовать.

Совет тем, кто хочет продать франшизу:

Стройте свои продажи таким образом, чтобы первый заработок был минимален. Предлагайте только хиты, используйте их как приманку, заманивайте новых клиентов, которым затем сможете продать гораздо больше товаров. И продолжайте постоянно продавать.

Сделайте себе ИМЯ стабильного и успешного франчайзера, работать с которым

выгодно и комфортно.

Совет тем, кто хочет купить франшизу:

Посмотрите на сайте фото и адреса клиентов интересующей марки. Позвоните будущим коллегам и узнайте, сколько времени они работают с данным франчайзером, каковы его преимущества и недостатки, как часто меняются коллекции. Наконец, попросите рекомендации.

Если у вас заключен договор коммерческой концессии, вы несете коммерческие риски по закупке товара и управлению торговым процессом. Ну почему вы такие стеснительные? Это же ваши коммерческие риски!

Почему франшиза прогорает? Возможные риски инвесторов

Могут быть следующие причины.

С одной стороны, франчайзинг – это возможность открыть собственный бизнес для предпринимателя-light, как называют начинающих в Америке.

Первый и самый главный риск – у владельца неподходящий для франшизы характер. Человек покупает франшизу и пытается креативить: сейчас салфетки другие сделаем, то да се. Начинает конфликтовать с головным офисом: «Я буду делать так! Вы просто не понимаете...» и старается продавить головную компанию.

Иногда франшизу покупают совсем зеленые предприниматели, которые прочитали две книжки по бизнесу и уверены, что им все по

плечу.

Если правильно выстроена система вступления в «клуб», во франчайзинге неадекватны, желающие показать, «как надо работать», обычно отфильтровываются еще на входе. Им просто ничего не продают.

С другой стороны, обучение входит в стоимость франшизы.

Франчайзи может ее получить только путем тщательного исполнения инструкций. Если человек креативен, ему вряд ли будет комфортно в данной системе. Фактически изменения возможны, но они редки и минимальны (например, завязаны на особенности климата, вероисповедания и т. п.).

Как правило, франчайзер стоит на выработанных стандартах, которые передаются франчайзи. И это правильно – предприятия одной сети не должны отличаться.

Франчайзи соблюдает инструкции и не перечит франчайзеру, полностью ему доверяется. Только в этом случае общая система

продаж работает к взаимной выгоде обеих сторон.

Второй риск – франчайзер не может управлять сетью в целом и развивать бизнес в направлении, которое обеспечивало бы конкурентоспособность всей сети. При этом франчайзи полностью от него зависит.

Третий риск – недостаток капитала на раскрутку.

Многие люди выкладывают на франшизу последние деньги. Но ведь мало купить, еще нужны средства на персонал, оплату рекламы и т. п.

Деньги, вкладываемые во франшизу, надо умножить минимум на три. То есть в кармане у покупателя должна быть тройная цена франшизы. Вторая уйдет на раскрутку, а третья – на непредвиденные обстоятельства, если вдруг что-то не получится. Конечно, головная компания тоже делает рекламу, но для успешной работы необходимо размещать свою.

Обычно при покупке франшизы

озвучивается сумма, которая нужна для ее «подъема». Это происходит на этапе собеседования. Если человек тратит последнее, скорее всего, он «упадет» – это вопрос времени.

В договоре прописывается так называемый маркетинг-микс: что делает головная организация, а что – франчайзи. По маркетингу франчайзер, как правило, генерирует желание людей купить, а затем говорит: «Иди и покупай там!» Местным остается лишь обслуживать тех, кто пришел. Но в таком случае кроме процентов они каждый месяц отчисляют деньги в фонд рекламы.

Четвертый риск – недостаток опыта в маркетинге. Не в рекламе, а именно в маркетинге!

И пятый – мало опыта в бизнесе.

Яркий пример успешности франшизы – работа маленьких магазинов у заправок. В какой-то момент они сами начали продавать франшизу по рынку, обогнали головную компанию и выкупили ее.

Если ты не умер в этой «мясорубке» в первые два года, у тебя есть шанс продаться обратно в компанию за хорошие деньги. Кстати, компании часто продают франшизу там, где у них не хватает ресурсов или сил открывать обособленное подразделение. Это один из вариантов развития.

Теперь поговорим о двух видах франшизы.

Доброкачественная и недоброкачественная франшиза

В данном случае мы говорим о том, что продавец франшизы заинтересован в том, чтобы ее покупатель заработал и поделился с ним частью своей прибыли. Сегодня франчайзинг работает во многих отраслях, активнее всего – в рознице. Согласно данным разных исследований, 60 % розничного рынка России принадлежит франчайзингу: 16 % – в общепите, затем идет сфера услуг и другие.

Что касается розничной торговли, то практически половина франшиз – это франшизы магазинов одежды. То есть вы берете какую-то известную марку, покупаете у нее продукт, и она помогает вам организовать сбыт, оформить помещения и запустить рекламу.

Как правило, вы уплачиваете

первоначальный единовременный взнос. Вам предоставляется право пользования брендом и ряд услуг по становлению бизнеса.

Если это касается розничной торговли одеждой, то вы начинаете работать под известным брендом и только с товаром данной компании.

Как правильно выбрать франчайзера?

Проанализировав, как российские инвесторы покупают франшизу, мы были расстроены.

Видя марку, франчайзи – потенциальные инвесторы оценивают ее известность на международном уровне. При этом часто не учитывают, что в их регионе нет подобных товаров. И все-таки, если есть деньги, покупают франшизу. Важные моменты франчайзинговых отношений, такие как поддержка головной организации на начальном этапе бизнеса, поставки, вложения и условия франшизы, отступают на второй план. Что крайне неразумно.

То есть нужно анализировать услуги франчайзера.

Как правило, франчайзинг подразумевает роялти – процент от прибыли, который нужно перечислять материнской компании. Это обязательное условие, но есть другие схемы расчетов.

Единовременное отчисление – это право вступления в клуб (приобретение).

...

*Существует
фиксированное роялти
и роялти с выручки.*

В России распространены **скрытые роялти** – когда компания заявляет, что не берет роялти со своих франчайзи. Например, в случае с розничными магазинами одежды они скрыты в закупочной цене товара.

Вторая часть роялти – собственно ежемесячные отчисления от прибыли.

Еще одно отличие России от международного рынка – **комбинированное роялти (процент не менее какой-то фиксированной суммы)**. Иначе сложно контролировать выручку партнера и рассчитывать на свой процент с нее.

...

ПРИМЕРЫ

Сеть магазинов Westland. Затраты на запуск – 2 млн рублей. При этом на открытие точки первоначального взноса нет, объявлены нулевые роялти. Можно сразу говорить о существовании

скрытых роялти.

Сеть лабораторий «Инвитро». Затраты на открытие кабинета – 2,5–3 млн рублей. Вступительный взнос – 196 000 рублей. Роялти – 28 000 рублей в месяц. Есть возможность начать работу без роялти, которые появятся, когда бизнес встанет на ноги.

Сеть магазинов «Оранжевый слон» (товары для детского творчества). Затраты на запуск – 450 000–540 000 рублей. Вступительный взнос – 6000 рублей. Роялти – 0 (видимо, тоже где-то

скрыты).

Если говорить о предыдущих франшизах, то их старт состоялся в 2005 году. Что касается компании «Инвитро», на наш взгляд, российский рынок может гордиться такими предложениями.

«Оранжевый слон» начал работу в 2008 году, и если у других компаний за это время появилось 100 франчайзинговых точек, товары для детского творчества расширились аж на 300. Во-первых, на детях не

экономили, во-вторых,
помогли большие
инвестиции и
достаточно
агрессивное,
профессиональное
продвижение
франшизы.

**Сеть ресторанов
быстрого питания .**
Затраты на запуск – до
15 млн рублей.
Вступительный взнос –
2,7 млн рублей. Роялти:
эксклюзив – 6 %,
неэксклюзив – 7 %,
Москва, Подмосковье и
Санкт-Петербург –
8 %.

Что такое эксклюзив, неэксклюзив и какая между ними разница

Часто при покупке франшизы партнер нацелен на эксклюзивную работу в своем регионе. И компания-франчайзер понимает, что, если город маленький, достаточно открыть, например, один ресторан, а если большой, рассчитывается период времени и количество открываемых точек. И лишь тогда партнер сможет получить **эксклюзивность** .

Неэксклюзив – это когда франчайзи открывает свой ресторан, притом что головная компания-франчайзер может открыть собственную точку и вправе продать франшизу третьим лицам в этом же городе.

Проблема начинающих продавцов в том, что они готовы отдать максимальное количество территорий сразу: бери всю Москву,

Московскую область и еще прихвати Центральную Россию. Это неправильно!

Люди думают, что если человек заплатил за франшизу \$50 000, он будет хорошо работать. Но, к сожалению, 90 % ничего не станут делать. При этом, подписав договор о территории, которой ранее предполагалось серьезно заниматься, уже нельзя самостоятельно продавать свою франшизу более мелким городам. Конечно, они будут периодически «просыпаться», изображать бурную деятельность, даже положат рядом с собой пакет документов, но он так и останется нетронутым.

А вам нужно развивать бизнес и продавать франшизу. Надо помнить об этом, контролировать и постоянно «пинать» своих франчайзи.

Почему «Макдоналдс» и «Планета Суши» могут открывать свои точки в радиусе 2,5 км друг от друга?

Поделите свой город на квадраты по 5 км и в каждом спокойно ставьте точку, продавайте

франшизу.

Бывают и обратные ситуации – полное отсутствие территориального контроля.

И это одна из причин, по которой франшизу покупают неохотно.

...

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Много лет назад, когда франчайзинг только набирал обороты, один из нас работал с немецкой маркой, которая хорошо продавалась. В торговом зале выделили спецместо, сделали оформление плюс рекламную поддержку и

т. п. Марка была малоизвестная в России, но товары качественные, недорогие и к тому же применялись особые технологии.

Заказывали модели, похожие на известные марки, размещали их рядом и продавали как горячие пирожки. Не вывешивали много дорогой одежды, а мощно и красиво подавали новый бренд. Естественно, увидев разницу в цене и близкий ассортимент, покупатели отдавали предпочтение этой немецкой марке.

Иностранцы не понимали, как на такой маленькой площади удавалось получать суммы заказов, равные показателям монобрендовых магазинов. И к тому же постоянно растущие. Эту точку приводили в пример, активизируя конкурентов переключаться на новый бренд. Франчайзи были не против, но просили контролировать размещение магазинов.

Вдруг клиенты сообщили, что через дорогу открылся магазин с аналогичным

брендом и конкуренты «поносят» нашу точку как могут: и в подвале все шьется, и ассортимент плохой, и т. д. Однако известны все, кто занимается в городе тем или иным брендом. В том числе по кольцам (колечки определенного цвета каждому клиенту выдают на выставке для отбора моделей, затем согласно цвету колец все отобранные модели вешают на одну штангу и записывают). Оказалось, что это новички. Было неприятно и сложно, но справились. Причем без

участия владельца марки, который никак не отреагировал на ситуацию. Город большой – места всем хватит! Давайте вообще сделаем улицу из магазинов одной марки!

В чем секрет этого магазина? На выставках в шоу-руме полезно наблюдать, на вешалках с какими изделиями собирается больше всего разноцветных колечек – это признак хита продаж. Можно объявить, что в этом сезоне марку не заказываете, а потом прийти в последний

день, быстро накидать
колечки на хиты
(память-то
профессиональная!),
оставить заявку на
линейку размеров (на
хиты – затроить!),
добавить немного
похожих моделей из
дорогой марки и так же
неожиданно убежать.
Причем попросить
менеджеров не
афишировать, что это
ваш заказ.

В сезон, когда
товар поступил, все
хиты были выставлены
на самое видное место,
как вы уже, наверное,
догадались – с
минимальной наценкой,

практически по себестоимости.

Старая цена «как у всех» перечеркнута, новая «к празднику».

Хотя не было никакого юбилея, развесили шарики с надписью «К юбилею компании – всем подарки!».

Представляете, что началось? Жестко? Нет! Это бизнес.

Итог: быстро продали всю коллекцию, включая модели по сильно завышенной цене. Ведь все были уверены, что «тут дешево».

Нечистый на руку конкурент в магазине через дорогу бросил эту марку – жаловался, что она не продается и много остатков. Таково наказание за некорректное поведение по отношению к «братьям по бренду» и работу под лозунгом «Лишь бы продать!». Владелец марки потом долго названивал, но работать с тем, кто не уважает своих клиентов, не хотелось.

Полным-полно других!

Кто кого выбирает: франчайзи – франчайзера или наоборот?

Должен идти взаимный процесс, потому что обе стороны смотрят друг на друга и принимают решение. Пожалуй, главным фактором является адекватность сторон. Если на подсознательном уровне, кроме объективных причин, происходит контакт, все получается. Такой тандем перспективен в плане работы.

Есть данные, что из-за отсутствия предпринимательского опыта отсеивается практически половина людей, желающих купить франшизу. Насколько важен такой опыт?

Если говорить в целом о потенциальных франчайзи в различных сферах франчайзинга, серьезный бизнес-опыт не требуется.

Важны человеческие качества.

Если человек обладает

предпринимательской жилкой, пусть он даже никогда не работал в бизнесе, но имеет желание и предрасположен к такому виду деятельности, это его плюс.

Например, специфический вид бизнеса – развитие интеллекта у детей. Как передавать свои технологии? В раннем возрасте очень трудно оценить результат такой деятельности.

Поэтому все педагоги, которые работают в компаниях бизнес-партнеров, проходят многоступенчатый отбор – сначала у самого франчайзи, потом утверждаются управляющей компанией. Это обязательное условие, так как в дальнейшем проводится обучение персонала и собственников компаний-партнеров, в университете учат, как вести занятия с малышами, проводят бизнес-тренинги.

У каждого бизнеса есть свои нюансы.

Как контролировать партнеров?

Есть система контроля, то есть люди, в чьи обязанности входит наблюдение за ходом работ.

Контроль может носить

предупредительный характер наподобие «приедем – посмотрим». Может осуществляться с помощью тайных покупателей – инкогнито, без предупреждения о проверке.

При заключении договора с партнерами подразумевается, что мы будем вместе решать возникающие вопросы, подсказывать и корректировать работу, чтобы обеспечить дальнейший рост и продвижение.

Проверки работы франчайзи часто проводятся в торговле и сфере общепита. Об этом нужно задуматься сразу, еще на стадии формирования франчайзинговой компании. Просчитать и описать точки контроля.

Хотя, как правило, на начальном этапе франчайзер немного запускает этот процесс, а после развития сети уже происходит контроль деятельности как собственными силами, так и сторонними организациями.

Что удивительно, в России даже на первоначальном этапе франчайзер может не акцентировать внимание на проверке. Однако

поступают звонки из регионов от потребителей или конкурентов, которые докладывают, как обстоят дела в сетях.

Если меняется ситуация, например человек хочет выйти из бизнеса в силу каких-то обстоятельств, то на чьи плечи ложатся все обязательства?

Предусмотрите это в договоре.

Если такое происходит, первоначальный взнос не возвращается: это платеж, за который было получено ноу-хау, интеллектуальная собственность и возможность работать под брендом. Помещение можно продать третьему лицу, передать другому потенциальному франчайзи, чтобы реализовать имеющийся бизнес по рыночной стоимости .

...

ПРИМЕР

Была такая сеть предприятий быстрого питания «АБ», которая вышла из бизнеса и назвала себя... «БА». Внутри у них ничего не изменилось. Выходит, люди могут уйти, забрав с собой ноу-хау, и открыться под другим именем.

Что делать?

В этом состоит главный риск франчайзера, который принимает в свою сеть нового партнера, осознавая возможность обмана.

Поэтому очень важно знать, с каким человеком ты

закрываешь договор. В процессе знакомства и общения он раскрывается. А с опытом приходит понимание, на что нужно обратить внимание, работая с партнером, подходит он или нет.

Кто чаще страдает от нарушений – франчайзи или франчайзер?

Франчайзер страдает чаще, потому что под видом покупки франшиз часто воруют технологии. И виной тому не только недостатки российского законодательства. Причины кроются в необдуманной концепции: франчайзер, продающий розничную сеть, торгующую определенным товаром, рискует меньше. В случае возникновения вопросов он просто перекрывает поставки.

Что касается сферы услуг (например, обучения детей), здесь огромное значение имеют принадлежность франшизы известному бренду, проработанность концепций, продуманность выхода из бизнеса и разрыва отношений, баланс между роялти и поддержкой, оказываемой франчайзер на начальном этапе.

Подведем итог, уважаемый читатель!

Кому больше подходит бизнес, который вы планируете развивать по франшизе, – начинающим предпринимателям или людям с опытом?

Для кого ваш бизнес?

Какие требования выставляет ваша франшиза?

.....
.....

Должен ли человек обладать опытом в данной сфере?

.....
.....
.....
.....

Если нет, то почему? Он перенесет свой отрицательный опыт на развитие франшизы или...

.....
.....

Если да, то каким? Это вы будете указывать в объявлении о поиске партнеров.

.....
.....

Он должен четко соблюдать инструкции или в некоторых ситуациях возможен креатив? В каких именно?

.....
.....

Итак, мы выяснили, что франчайзинг – это организация бизнеса, при которой компания-франчайзер передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу конкретных продуктов (услуг). Франчайзи обязуется продавать продукт (услуги) по заранее определенным правилам ведения бизнеса, установленным франчайзером. В обмен он получает право использовать имя и репутацию компании, ее продукты (услуги), маркетинговые технологии, экспертизу и пользоваться механизмами поддержки.

О чем никогда нельзя забывать

Есть пять вещей, о которых всегда нужно помнить, продавая франшизу или лицензию за большие деньги.

1. Никогда не останавливать продажи.

Многие думают: «Я продам 100 франшиз и уйду на пенсию». Как только вы уходите на пенсию, все откатывается.

2. Быть в чем-то уникальным и первым.

Покупатель должен понимать, почему он покупает именно у вас.

3. Реализация франшиз – это консультативные продажи, которые в основном происходят один на один. Даже если вы продаете товары массового потребления. Если средства позволяют нанять классных продавцов – сделайте это!

4. Чес – достаточно проблемная, но необходимая во франшизе вещь.

Это когда ты просто едешь по городам и везде продаешь.

На такой работе люди быстро сгорают. Есть те, кто делает это в рамках своих должностных обязанностей, и те, кому такое занятие нравится. Это два разных типа людей.

Кто-то с удовольствием так работает в первый год, выдерживает второй и начинает кривиться на третий, хотя держится из-за денег. А в четвертый уже никакие деньги не нужны. Люди выгорают!

Если вам нужны активные продажи, стройте систему так, чтобы человек отъездил, а потом ушел в какой-нибудь хороший регион или большой город. Если такой возможности не будет, он или вообще уйдет, или, если неглуп, откроет собственный бизнес и станет делать что-то похожее в той же или другой нише. Ведь принципы продаж везде одинаковы.

Самое главное при продаже франшизы – хорошая система притока потенциальных клиентов (leads).

То есть вы должны вкладываться в генерацию новых людей.

Пропишите все, с чем может столкнуться ваш проект.

Не забыть указать в договоре:

.....

.....

.....

.....

Оцениваем свои ВОЗМОЖНОСТИ

Первичный анализ деятельности

Бизнес – это зарабатывание денег.

Для принятия решений здесь существует только один мотиватор – выгода. Итогом работы являются наличие прибыли, активы, значительно превышающие пассивы, стабильный рост положительных результатов деятельности.

Чтобы понять, владеете ли вы всей информацией и являются ли изучаемые вами показатели сигнальными для принятия решений, проведем первичный анализ вашей деятельности.

Если вы уже чем-то занимаетесь, вам приходится как минимум ежемесячно подводить итоги своей деятельности.

Если вы ежемесячно получаете многостраничный детальный отчет о работе предприятия, бизнес работает до тех пор, пока

ВЫ В НЕМ.

Запишите в пустых строчках, какие отделы и какие отчеты вам сдают.

Одним предложением – что вы хотите узнать из этих отчетов.

Отдел продаж:

.....
.....

Маркетинг (реклама):

.....
.....

Бухгалтер:

.....
.....

Финансист:

.....
.....

Другие:

.....
.....

Вспомните, сколько страниц документов, таблиц и других форм отчетов вы получаете

ежемесячно:

.....
.....

В назначенный день и час собираются все руководители, каждый – с кипой документов. Все хотят показать значимость своего труда и степень информированности, садятся вокруг вас и ждут вопросов. Вы листаете кипу бумаг, задаете вопросы и по мере получения ответов вас уносит в каком-то одном направлении. Возможно, остаются без внимания другие важные стороны дела.

Когда спустя какое-то время вы натываетесь на то, что вас раздражает как руководителя, сотрудник отвечает, что отразил данную проблему в отчете: «Я вам писал», «Я сбрасывал вам ссылку», «Я закладывал это в бюджет» и т. п.

Большое количество вопросов, которое приходится решать руководителю – дать согласие, отказать или разрешить, – рассеивает его внимание. Появляется злость, что все

приходится решать самому.

Многие предприниматели, построив бизнес тяжелым трудом, уверены, что лишь их постоянное личное участие обеспечивает достаточный уровень дохода .

Но для получения действительно выдающихся результатов необходимо оптимизировать личное участие (делегирование ответственности).

Эффективность вашего труда определяется уровнем персонального дохода за каждый час, потраченный на управление бизнесом.

Однако, как правило, владелец бизнеса является лучшим работником своей компании, к тому же многостаночником: и швец, и жнец, и на дуде игрец. Он и заказ может выполнить, и с клиентом пообщаться, и на звонок ответить, и договор нужный составить, и бухгалтерию частично вести, и на сайте что-то поменять. И поскольку все остальные справляются с этими обязанностями намного хуже и медленнее, лучше все делать самому, чтобы потом не

переделывать. Хотя в данном случае сам руководитель является слабым звеном, которое тормозит развитие бизнеса. Поскольку чем больше он взваливает на себя технической рутины, тем сильнее начинает буксовать предприятие.

Вместо того чтобы разрабатывать новые направления развития, заниматься поиском партнеров, расширением линейки продуктов, автоматизацией бизнеса, построением системы продаж, руководитель не выпускает из рук телефонную трубку, бегает из одного помещения в другое, постоянно атакуемый надоедливymi подчиненными.

Для начала давайте упростим форму отчетности. На самом деле нам не так интересны цифры (хотя и они тоже), как их динамика. Каждое отклонение является поводом для немедленной реакции владельца.

Пояснения цифр расходов, которые, разумеется, требуют внимания, можно взять в качестве приложения.

Для принятия оперативного решения нужен контроль над бизнесом в целом: по месяцам, сезонам, годам. Необходимо видеть и быстро реагировать на динамику показателей. А как это можно уловить в двадцатистраничном отчете?

Давайте оптимизируем получаемую вами информацию об итогах бизнеса.

Заполните элементарную, на первый взгляд, табличку показателей деятельности. Прочитав книгу, вы можете стереть свои секретные цифры. А сейчас вы пишете их для себя, чтобы понять: является ли то, чем вы занимаетесь, бизнесом.

Смотри табл. 1 «Результаты для руководителя» (с. 39).

Упрощаем отчетность

На первый взгляд это элементарная таблица доходов и расходов .

По мере чтения книги мы добавим в нее несколько показателей, которые помогут оперативно получать полную картину бизнеса, заметить важные изменения и задать конкретные вопросы подразделениям.

Если у вас несколько направлений бизнеса, правильнее вести такой учет с разбивкой по предприятиям.

Розница – с разбивкой по магазинам.

Опт – с разбивкой по округам или представительствам.

Производство – каждое отдельно.

Таблицы по каждому направлению бизнеса с разбивкой по подразделениям сдаются в качестве приложений к общей сводной таблице *«Результаты для руководителя»* .

Решения принимаются быстро, вопросы

задаются точно, динамика показателей видна сразу.

Такой отчет сдается за текущий период, с накопительными результатами с начала года и в сравнении с данными за аналогичный период прошлого года.

Например, оптовые клиенты выкупают товар раньше или с опозданием, поэтому статичный отчет вызывает гнев руководителя из-за невыполнения плана по клиенту (региону). А в динамике с началом года и по сравнению с прошлым годом цифры могут быть вполне привлекательными.

Вы же не можете знать нюансы каждого отдела и тем более – каждого клиента. В итоге вам приходится тратить время на выслушивание аргументов и во всем разбираться.

Анализируя данную таблицу, особенно если у вас несколько направлений деятельности, вы сразу увидите спад или рост показателей. Возможно, все не так плохо. Но, вероятно, пора вмешаться. Куда именно?

Анализ деятельности

Рассмотрим таблицу по пунктам.

1. Неторговый доход.

Что для вашей компании является таким доходом?

Если вы продаете что-то в магазине или сдаете что-то в аренду, субаренду, обязательно надо учитывать эту сумму.

Если иногда вы даете деньги в долг (в «рост»), проценты, полученные вами за эту услугу, тоже нужно учесть. И так далее.

2. Сумма продаж. Товарооборот. Это главный вопрос, который интересует владельца бизнеса. Основа для организации всех денежных потоков компании.

3. Количество продаж того, что вы продаете: товары, квадратные метры, количество оказанных услуг по линейке продуктов и т. п.

4. Доход от продаж (валовый).
Наиважнейший показатель!

Контроль за динамикой этого показателя позволяет отследить реакцию покупателей на ваши акции и маркетинговые ходы. Не все предприниматели заостряют на нем внимание. Однако именно из этой суммы вычитаются все расходы. Он первостепенен!

Иногда даже при стабильном товарообороте данный показатель может как повышаться, так и снижаться. Все зависит и от выбора линейки продуктов, и от акций, направленных на повышение доходности, и от распродаж. Этот показатель анализируется в первую очередь.

5. Проценты дохода от товарооборота. Не столь важен сам процент, как его динамика.

6. Расходы. Расшифровка по показателям расходов сдается в виде приложения. Учитываются все расходы, связанные с обеспечением работы предприятия. Мы рассматриваем управленческий (реальный) учет.

Если вы замечаете отклонения в динамике цифр, посмотрите приложение по пункту, который кажется вам изменившимся. При

постоянном анализе затрат вы наизусть знаете, сколько и где может быть потрачено. Для принятия оперативных решений вам нужны конечные цифры, их изменения и влияние на прибыль (маржу).

Поэтому фиксирование изменений показателя **«Расходы в процентах к продажам»**, а еще лучше – **«Расходы в процентах к доходам»** заставляет не ориентироваться на оборот в целом, а стремиться к увеличению доходности бизнеса.

Всем известно, как клиенты любят «просить», а менеджеры – «давать» скидки. Изменение показателей дохода и «веса» в нем затрат дисциплинирует и мотивирует внедрять маркетинговые фишки по увеличению показателей доходности.

Если у вас несколько предприятий или направлений бизнеса, для самодисциплины полезно вести отношение расходов данного предприятия к расходам по бизнесу в целом.

7. Прибыль. Итоговая сумма – результат

работы бизнеса.

Как и за счет чего она изменилась после введения или выведения тех или иных продуктов, товаров, услуг из вашей линейки?

Конечно, ваши специалисты могут объяснить ситуацию. Но как вам вовремя отреагировать? На что обратить внимание?

8. Сколько прибыли (маржи) приходится на единицу товара (услуги).

Что тащит вниз?

Как заметить, что в линейке продуктов преимущественно аутсайдеры, товары с низким маржинальным доходом? В чем причина?

Возможно, высоки расходы на единицу товара (услуги).

Возможно, вы осваиваете новый вид товара (услуги), и падение запланировано, а главная задача – «не улететь вниз».

Контролируя динамику этих показателей, вы держите руку на пульсе.

9. Для своевременного управленческого вмешательства в ситуацию с кадрами вводим

показатели:

□ **в опте** : продажи на одного менеджера (сумма) и продажи на общее количество сотрудников в фирме.

Этот показатель важен как для того, чтобы похвалить менеджеров за успехи, так и для контроля за штатом. Его можно указывать в таблице через дробь. Он станет сдерживающим фактором при бесконечных просьбах сотрудников увеличить количество персонала. Это дисциплинирует и вас, и коллектив. Всегда есть аргумент – на все отдел продаж пока не зарабатывает;

□ **в рознице** все расчеты и анализ лучше проводить на **1 м 2** .

Иногда большие суммы аренды и предстоящие ежемесячные расходы страшат предпринимателей. Но часто выясняется, что по показателям доходов и продаж на 1 м² даже дорогие, но правильно выбранные места оказываются более выгодными – независимо от высокой стоимости аренды.

Поэтому для розницы анализируем следующие показатели:

10. Продажи на 1 м 2 (кол-во) .

11. Продажи на 1 м 2 (сумма) .

Чуть позже мы добавим еще несколько показателей в эту таблицу.

Для анализа темпов (скорости) продаж, планирования подсортировок, объемов закупок... необходимо контролировать:

12. Товарный запас (остаток + приход за период) – всего.

13. Ликвидность (в процентах). Она равна количеству проданного товара (услуг) за исследуемый период, деленному на их общее количество в этот период.

Данный пункт может показаться ненужным. Но на практике клиенту постоянно забывают что-то предложить. Или, увлекшись новой акцией, не вспоминают про существующие услуги, которые приносили неплохой доход.

В розничных магазинах – это один из главных показателей, участвующих в

планировании и расчете количества заказываемого товара на следующий сезон.

14. Активы по текущей рыночной цене – контролируем для оценки бизнеса.

15. Дебиторская задолженность .

Все, что нельзя потрогать, посчитать и истратить, – еще не ваше.

Поэтому «деньги в пути» относятся сюда же. (Менеджеры любят ставить их в графу «Выполненное».)

16. Пассивы (кредиты, долги и т. п.). В каком процентном соотношении с активами они находятся?

Следите за динамикой!

Поставьте себе оценку по пятибалльной шкале.

17. Ваш бизнес равен...

Если вы – не единственный владелец бизнеса, естественно, хочется понимать, ради чего трудиться. Поступите просто: заведите графу **личного участия**. Даже если вы не забираете средства из бизнеса, всегда приятно

знать, какой вы молодец. Или наоборот.

Оценка деятельности

Ваши эмоциональные и трудовые затраты стоили таких результатов? Здесь нет формул. Это ваша собственная оценка результатов по пятибалльной шкале.

Ответить можете только ВЫ.

.....
.....

Приучите своих работников отчитываться не о том, что они делают, а о том, что уже реально сделали.

Когда перед всеми нечего озвучить в качестве итога, это хорошо мотивирует сотрудников быстрее завершать начатые дела.

.....
.....

Таблица 1. Результаты для руководителя

10. Продажи на 1 м ² (кол-во)																				
11. Продажи на 1 м ² (сумма)																				
12. Товарный запас (остаток + приход за период) = всего																				
13. Ликвидность (темп продаж) = кол-во проданного к общему, %																				
14. Активы по теку- щей рыночной цене (сумма)																				
15. Дебиторская задолженность																				
16. Пассивы (креди- ты, долги...)																				
Кредиторская задол- женность																				
Отношение пас- сивов к активам в процентах																				
17. Ваша личная сумма прибыли бизнеса — процент вашего участия (если несколько владельцев). Ваши трудоzатраты стоили таких результатов?																				
Поставьте себе оцен- ку по пятибалльной шкале																				

Заполнили таблицу?

Допустим, вы решили что-то изменить в

своей компании. Сделать это максимально успешно можно, если обладать пониманием, кто вы есть.

Запишите поручения для ваших менеджеров, финансистов, бухгалтеров – что именно вам подготовить, чтобы не забыть проконтролировать:

.....
.....

Нынешние компании часто похожи на велосипедистов, которые постоянно жмут на педали и не могут опустить ноги на землю, иначе упадут. Вот почему кризис полезен! Он заставляет отказаться от неработающих методов ведения бизнеса.

Однако резкие повороты в связи с нерентабельностью бизнеса иногда опрометчивы.

Проанализируйте: не является ли один вид деятельности поддержкой для другого?

Например, часто в этой роли выступает транспортное подразделение.

Посчитайте, что выгоднее: содержать собственный автопарк или отдать это направление на аутсорсинг?

Когда перед вами таблица со сводными показателями по всему бизнесу и приложениями по каждому его виду, кроме расходов на автотранспорт видны и затраты на персонал, ремонты, кредиты, страхование и т. п.

Возможно, учитывая ваши объемы потребления, вам выгоднее держать свой транспорт. В том числе чтобы гарантировать своевременность доставки грузов.

Иногда по каким-то причинам вам важно, чтобы компания просто себя окупала, вы не ждете от нее прибыли. Мы не можем с этим согласиться, но это ваш бизнес. И бывает повсюду. Возможно, затраты на аутсорсинг отличаются от ваших затрат незначительно, а для вашего бизнеса важнее иметь ЭТО под рукой. Определяете только вы.

Все нужно считать, сравнивать и анализировать.

И помните: все, что вы не учитываете, вы не контролируете!

Мы используем только управленческий учет и максимально его упрощаем.

Учитывая и постоянно анализируя главные показатели, вы будете знать навскидку, сколько и когда, а если что-то идет не по плану – где проверить. Давайте остановимся на том, что увеличивать объём продаж, переехать в огромный офис и нанять тысячу сотрудников, совсем не относится к масштабированию бизнеса, о котором мы говорим в этой книге.

Масштабировать:

- развивать представительства в других регионах;
- продавать «бизнес в коробке»;
- развивать на условиях франшизы.

Принятие решения

Если вы приняли решение развиваться как франчайзер, нужно помнить, что вы – двигатель прогресса в своем бизнесе и одновременно – самый тяжелый якорь, мешающий продвижению вперед.

Давайте рассматривать развитие и масштабирование бизнеса в таком русле, чтобы каждый знал, что и как ему делать, с чего начать.

Итак, вы решили развиваться как франчайзер.

Тщательно взвесьте свои возможности!



Рис. 2. Надо оценивать свой груз!

Создаем (усиливаем) статус марки

Франшиза – один из путей по увеличению продаж. Продавая франшизы, вы получаете гарантированный сбыт продукции бренда. С ростом объема производства или продаж относительные издержки падают, что, естественно, увеличивает прибыль. Если вы закупаете товары для своей франчайзинговой сети, имеете преимущество для получения дополнительной скидки за увеличивающийся объем. Это проявление левевериджа (экономический термин, означающий соотношение вложений и дохода).

Итак, с чего начать?

Шаг № 1. Наш бренд

Чтобы быть убедительными в продвижении своего бизнеса (марки, бренда), необходимо самим в него поверить. Затем весь коллектив должен вдохновиться тем, что с нами можно и нужно работать.

Для начала определим, что есть марка, которую мы планируем продвигать? **Давайте проверим себя.**

Проанализируем успешность своего бизнеса (*еще раз проанализируем свою таблицу «Результаты для руководителя»*).

Выпишите лучшие показатели своего бизнеса из таблицы:

.....
.....
.....

Теперь недочеты, которые нужно исправить. И над чем усилить контроль:

.....

.....
.....
Самая сложная задача для любого бизнеса сегодня – продвижение товара.

Потребитель видит, что, по сути, вы предлагаете то же, что и ваши конкуренты. Единственный способ борьбы, который остается, – снижение цены. Или вы выбираете принцип «у нас дешевле всего», с небольшой наценкой и низкими ценами, или меняете саму игру.

Чтобы избежать ловушки ценовых войн, нужно изменить критерии сомнения потребителя. Фактически, если вы действительно профессиональны, должны просто продвигать свой товар и не заботиться о его сравнении.

Всем известна старая присказка о сравнении яблок с апельсинами. Так вот именно это вы хотите сделать со своим бизнесом – быть яблоком, в то время как ваши конкуренты рассматриваются в качестве апельсинов.

Что такое ваш бренд (марка, компания)?

Это наша реклама? Нет!

Логотип? Нет!

И даже не продукт!

...

Вы продвигаете товар, создавая новое восприятие клиентами, возникающее благодаря опыту, каково иметь дело с вами.

Прочтите эту фразу еще раз. Внимательно!

Очень редко это делается с помощью продукта или технологии. Почти всегда наиболее эффективно – с помощью людей.

Цена за вступление в бизнес сегодня такова, что вы должны иметь качественную продукцию и предлагать хороший сервис по

цене ниже, чем у ваших конкурентов.

И это только начало. Затем начинается настоящая борьба.

Что же такое бренд?

Бренд – это главное в сознании клиента.

И совсем не то, что вы думаете, или то, чего вы от него ждете. Ваш бренд вам не принадлежит. Он принадлежит клиентам и всем тем, кто имеет представление о вашей компании, существует в их сознании, а не в рекламных объявлениях.

Ваш бренд – это то, как вас представляет любой клиент. То, чем вы являетесь, по его мнению, то, что вы обещаете, и его вера в выполнение данных вами обещаний.

Нет ничего более важного, чем бренд, потому что именно он определяет ваше место на рынке. Он должен быть наивысшим приоритетом для каждого работника – от президента компании до грузчика, чтобы создать, сохранить и использовать его по максимуму. Никогда не забывайте, что клиент

решает, чем в действительности является ваш бренд.

Если ваше представление отличается от представления клиента, по-настоящему ценно только последнее .

Путь к успеху сегодня состоит в том, чтобы открыть свои двери, дать клиентам ключи и сказать: «Вы здесь хозяин. Скажите, что вы хотите, и мы дадим вам это».

...

*Никогда не
путайте известность
имени с силой бренда!*

Люди могут всячески стараться избегать вашего продукта из-за плохого бренда.

Представьте себе, что вы можете обладать всеми недостатками бренда, даже не подозревая о них.

Вы четыре раза отсылаете клиентку в различные департаменты, но она не может решить свою проблему – это и есть ваш бренд.

Постоянный клиент много лет приходит в ваш магазин, но никто не приветствует его по имени – это ваш бренд.

Вы заменяете клиенту дефектный товар, не принося ему извинений за беспокойство, – это ваш бренд.

Вы запрашиваете дополнительную цену за то, что клиент рассчитывал получить по первоначальной стоимости, – это ваш бренд.

Вы дольше минуты заставляете ждать на телефоне позвонившего человека – это ваш бренд.

Ваш сайт беспорядочный и со сложной навигацией – это ваш бренд.

Все, что другая компания делает для вашего клиента, может сильно влиять на его оценку вашего бренда.

Такие мимолетные ощущения, как вышеперечисленные, и составляют восприятие

человеком вашей компании, которые затем становятся ее брендом.

Поверьте: дающий зачастую приобретает больше, чем принимающий.

Урок , которому учит рынок : каждое одиночное ощущение , которое любит клиент , он получает от вашей компании , и это в конечном итоге составляет бренд компании .

Работа департаментов маркетинга, рекламы и связей с общественностью не заключается в создании бренда. Они имеют к этому некоторое отношение, как и все остальные в компании.

Их задача состоит не в том, чтобы рассказать историю бренда. Деятельностью же всех остальных сотрудников является создание сильного бренда путем качественного выполнения своих обязанностей.

Если делается так – прекрасно, и общие усилия, конечно, помогут бренду. Но это ничто по сравнению с силой восприятия клиентами вашей компании.

Бренды не создаются в рекламных

агентствах . Продавцы, менеджеры, кассиры, носильщики, грузчики, автотранспортные сотрудники, администраторы, представители службы клиентского сервиса – все делают свою работу качественно. И лишь тогда ваш бренд – итог работы каждого отдельно взятого сотрудника компании, станет сильным.

Равнодушие – великий убийца брендов.

Чтобы поддерживать хорошее отношение к бренду, важно дружить со своими клиентами.

Эмоциональная связь поднимает бизнес на высший уровень, туда, где он превращается в дружеский акт.

Иногда дружба выходит за рамки бизнеса, но положительные отзывы на вашем сайте и длительные отношения с клиентами создают ценность бренда, его важность для потенциальных клиентов.

Помните:

Люди готовы платить за эмоции. Если они связаны с вашим продуктом, брендом, компанией, они будут платить больше.

Легенды – это эмоции, обосновывающие высокую цену.

Не думайте, что все ваши клиенты «буки» и «заучки». Они такие же живые, как и вы. Поэтому пишите для них просто и понятно. Подарите людям положительную эмоцию!

Шаг № 2. Описание марки (товара, который продаем, или компании в целом)

Описывайте свою марку простым, человеческим языком.

А при постановке задач своему коллективу доведите это описание до каждого сотрудника.

Президент одной из корпораций Ларри Морс, чтобы обратить внимание на самое главное, написал так в информационном бюллетене компании:

...Я всегда немного удивляюсь и смущаюсь, когда пишу о компании в книгах, заполненных сложными формулировками, миссиями, целями, ценностями, основополагающими принципами, разделяемыми взглядами и т. д., и т. п.

Хуже всего то, что в итоге эти книги часто где-нибудь собирают пыль. Попасть в такую ловушку легко.

Все мы в определенные моменты попадались. По крайней мере я – точно .

Но самой серьезной ошибкой является то, что люди в таких организациях не знают, за что борется компания, в каком направлении она движется и хочет развиваться. Лидер должен уметь донести до своих подчиненных две фундаментальные истины – за что организация борется и куда она идет .

Маркетинговый план помогает ответить на вопросы:

- куда вы хотите прийти;
- как узнать, что вы идете в правильном направлении;
- что вы будете делать, чтобы прийти в нужную точку.

Можно называть эти истины взглядами, ценностями, идеологиями – как угодно! Но вы должны их изменить. И что самое важное – эти истины должны быть достаточно просты для восприятия и понимания. Их нужно разъяснять каждому работнику снова и снова, пока они не

врезаются в память как часть корпоративной культуры. При этом необязательно составлять огромный документ на сотню страниц.

Сегодня клиент не хватается за первое выгодное предложение. Он может себе позволить убедиться в его выгодности, сравнивая предложения десятков потенциальных поставщиков.



*Запомните: между
вами и вашим успехом
находится лишь один
человек, и это вы сами!*

Мировая статистика неудач в продажах:

- 15 % – недостаточное обучение продукту и умению продавать;
- 20 % – неумение общаться;
- 15 % – плохое руководство;

50 % – негативное отношение продавца.

Другими словами – отсутствие веры в успех.

Необходимо усвоить истину: мы без клиентов – никуда, а они без нас – куда угодно!

...

Напоминайте о себе каждому клиенту хотя бы раз в месяц. И начните с сегодняшнего дня!

Спросите ваших клиентов:

что еще они хотели бы видеть в работе с вами?

какие услуги или сервис необходимо ввести дополнительно?

что им нравится в работе с вами?

Предложите написать отзыв и разместите

его на вашем сайте.

Вызовите у потенциальных клиентов интерес к марке, демонстрируя выгоду.

Если клиент воспринимает два товара или две услуги как аналогичные (ничем не отличающиеся друг от друга), в большинстве случаев выбор будет в пользу... самого дешевого.

Битва идет за восприятие марки потребителем.

Слова – оружие в этой битве.

Не употребляйте прилагательные:

- динамичный;
- современный;
- прогрессивный;
- качественный.

Они не имеют никакого отношения к позиционированию. Это общепринятый стиль, не связанный с PR.

Пытаясь быть привлекательными для всех, вы не привлечете никого!

Кто ваши клиенты?

Чем точнее и конкретнее вы опишете целевые аудитории, тем успешнее будет ваш маркетинг.

Пример: частнопрактикующие адвокаты, специализирующиеся на бракоразводных процессах.

Ваша целевая аудитория – те, в кого вы целитесь своей рекламой и прочими маркетинговыми средствами. Если вы будете целиться в неправильном направлении, потратите уйму сил и времени впустую. Ваш целевой рынок должен быть достаточно маленьким, чтобы вы могли стать крупным игроком. Ошибочно сначала создавать продукт (услугу), а затем думать, кто ее купит. Чем сильнее привязано то, что вы продаете, к конкретной целевой аудитории, тем дороже вы сможете его продать. Например, «похудение для диабетиков» можно продавать дороже, чем похудение для всех.

А если вы делаете одежду для стильных женщин, то чем отличаетесь от остальных? Они

для кого работают? Не для стильных, что ли? Вы сами купили бы в аптеке лекарство, на котором написано «Вылечит все»?

Открыв любой журнал практически на любой странице, можно найти много рекламы, которая говорит, как хороши и качественны рекламируемые товары, сколько лет прошло с момента основания компании и какой большой выбор товаров ждет покупателя в магазине. Но ни слова о том, зачем все это нужно потенциальному клиенту (и в опте, и в рознице). Ни слова о том, **какие проблемы и как будут решены, что получит клиент и что ему необходимо для этого сделать.**

Ваши клиенты ждут, что вы предложите им что-то, сделанное специально для них.

Например, одежда. Куда можно и нужно пойти в вашей одежде? Какие радости ждут от ее приобретения?

Продавайте на эмоциях, а не на логике!

Концентрируясь в своей рекламе на клиенте, вы автоматически увеличиваете ваши

продажи.

Как узнать, чего хотят клиенты?

Мониторьте сайты главных конкурентов, отслеживайте их услуги и акции.

Позвоните им, купите у них что-нибудь. Посмотрите, как вас обслужат и что предложат дополнительно.

Сходите устроиться к ним на работу. Это шанс узнать много интересного.

Подпишитесь на рассылку конкурентов, посмотрите их записи в блогах и подборки в поисковиках. Так вы соберете все новости, слухи и факты.

Расскажите о своих достижениях, масштабах деятельности компании и известности предлагаемого продукта.

Информация может быть не только словесная, но и представленная в виде таблиц, буклетов, фотографий, других материалов и может включать в себя:

данные об увеличении числа клиентов по годам, кварталам;

- сведения о полученных фирмой (продуктом) наградах, дипломах и сертификатах;
- количество пользователей продукта в мире, стране, регионе;
- фотографии объектов (мест), где использован ваш товар (услуга);
- любые положительные отклики в прессе о фирме/продукте;
- письменные отзывы довольных клиентов.

Причем отзывы с подписями авторитетных и реальных людей, и чтобы у потенциального клиента была возможность их найти. Отзыв должен рассказывать о результатах, которые получил ваш клиент. Создайте у людей ощущение «вау-опыта», и они сами начнут о вас говорить.

Дэн Кеннеди: «То, что другие скажут о вас, будет вызывать у публики доверие в тысячу раз большее, чем если вы сами о себе расскажете» .

Отвечая на вопросы о высокой цене, нужно

приводить веские аргументы:

- использование новейших технологий;
- уникальность состава сырья

(конструкции);

- длительность использования (гарантии).

Например:

а) характеристика («В ткани этого костюма содержится лайкра»);

б) преимущество («...обеспечивающая неизменность его формы»);

в) выгода («...и даже при активной ежедневной носке он будет долго сохранять отличный внешний вид»);

- сертификация изделий;
- другие преимущества товара.

Люди не покупают характеристики товаров (услуг), они приобретают пользу и выгоду (цель – не хлеб, а сытый желудок).

Что именно ваши продукты (услуги) дают клиентам? Помогают стать успешнее или здоровее? Развлекают? От чего избавляют?

Опишите основные проблемы, которые вы

помогаете решить покупателям (не менее девяти):

.....
.....
.....

А теперь сделайте то же самое про свою компанию.

Моя компания

Это не уникальное торговое предложение. Это то, какими ваш бизнес запомнят клиенты. То, с чем вы у них ассоциируетесь.

Какова личность вашей компании? Может, вы улыбчивые и веселые? Или ассоциируетесь с особым отношением к клиенту – даже охранники и технические сотрудники здороваются с ним и помнят его имя? Используете самые современные технологии? Все ли действия сотрудников соответствуют личности компании?

Миссия

Используйте глаголы в настоящем времени. Говорите просто: «Мы...». Пишите простым и

эмоциональным языком. Лучше никакой миссии, чем смехотворная. Мы дарим, мы решаем, мы учим, мы обслуживаем. Главное, что последует далее.

.....
.....
.....
.....
.....

Характеристика:

.....
.....
.....

Уникальность:

.....
.....
.....

Выгода:

.....
.....
.....

Преимущество:

.....
.....
.....
Гарантии:

.....
.....
.....
Другое:

.....
.....
.....
Первый человек, который должен понимать выгоду от сотрудничества с вашей фирмой и использования вашего продукта, – вы сами.

Если продавец не видит выгоды от продаваемого им продукта, как он сможет донести ее до клиента?

Никак!

Покупать будут основной ассортимент. **Но** преподнесите все концептуально – ВКУСНО!

Моя марка (одежда, станок, чай...)

Характеристика:

.....
.....
.....
Уникальность:

.....
.....
.....
Преимущество:

.....
.....
.....
Гарантии:

.....
.....
.....
Другое:

.....
.....
.....
Все должно разделяться по назначению, с
учетом избавления от неких проблем и т. п.

Оставаясь в тени более крупных

конкурентов и не пытаясь заявить о собственной уникальности, вы всегда будете слабым.



*Когда рынок
растет, конкуренция не
так уж страшна.
Прилив несет все
корабли. Но что
происходит, когда вода
убывает? Где брать
новых клиентов?
Ответ очевиден:
отнимать их у других.*

Джеск Траут

Если клиенты перестали покупать ваши товары (услуги), причин может быть три:

1. Вы продаете не тем людям.
2. Вы не смогли соединить в сознании

ваших клиентов то, что вы продаете, с тем, что они хотят больше всего в жизни. (Вы продаете не картошку, а то, что с ней хотят сделать: отварить и подать с укропчиком или пожарить для чипсов.) Что хотел купить клиент, приобретая ваш продукт?

3. Вы не умеете продавать. Или не любите. Либо оба варианта сразу.

Шаг № 3.

Проанализируйте свой товар

Проанализируйте свой товар в соответствии с табл. 2.

Таблица 2. Анализ товара

Вид спроса	Характеристика спроса	Примеры ситуаций	Вид маркетинга	Задачи маркетинга
1. Отрицательный	Большая часть рынка (потребителей)	Некоторые медицинские услуги (прививки, стоматологические услуги), прием на работу инвалидов, алкоголиков, бывших заключенных	Конверсионный. Задача — изменение отрицательного отношения потребителя на положительное	Анализ причин неприятия товара. Модернизация товара. Снижение цен. Активное стимулирование
2. Отсутствующий	Незаинтересованность в товаре, безразличие к нему	Новые агротехнические приемы, изучение некоторых дисциплин, внедрение разработок в производство	Стимулирующий. Задача — найти способы увязать присутствие продукту выгоды с потребностями покупателей и избавиться от безразличного отношения	Разъяснение преимуществ использования товара. Резкое снижение цен. Усиление рекламы

3. Скрытый, потенциальный	Существующие нужды не могут быть удовлетворены имеющимися на рынке товарами	Экологически чистые продукты и автомобили, микрорайоны, коттеджи и дома улучшенной планировки, безвредные сигареты	Развивающий. Задача — изменить величину потенциального спроса	Определение потенциального спроса. Создание соответствующих новых товаров (услуг). Реклама. Создание имиджа продукта, ориентированного на конкретные потребительские группы
4. Падающий	Снижение интереса со стороны потребителей и сокращение объемов продаж	Устаревшие модели автомобилей, обуви и одежды, посещаемости культовых учреждений и учреждений культуры	Ремаркетинг. Задача — восстановить спрос	Анализ причин падения спроса. Поиск новых рынков. Модернизация товара. Изменения в рекламе. Придание товару новых свойств
5. Нерегулярный	Временные колебания спроса (ежедневные, часовые)	Посещаемость учреждений культуры в обычные и выходные дни, баз отдыха в период отпусков, нагрузка на общественный транспорт в час пик	Синхромаркетинг. Задача — найти способы сгладить колебания спроса	Гибкое ценообразование. Поддержание качества товара. Изучение потребительских предпочтений. Переход на различные географические и демографические сегменты рынка

6. Полноценный	Предложение удовлетворяет спрос, товарооборот стабильный	Товары первой необходимости (некоторые продукты питания и предметы гигиены)	Поддерживающий. Задача — поддержание существующего уровня спроса с учетом изменений предпочтений потребителей и усиления конкуренции	Поддержание качества товара. Изучение потребительских предпочтений. Быстрая реакция на изменение рыночной конъюнктуры
7. Чрезмерный	Спрос превышает предложение	Санаторно-курортные учреждения в летний период, особо модные товары	Демаркетинг. Задача — найти возможность снизить спрос (временно или постоянно) во избежание спекуляции, чтобы у потребителей не сложилось невыгодное впечатление о фирме	Повышение цен. Уменьшение числа сопутствующих услуг. Сокращение рекламной кампании. Продажа лицензий
8. Нерациональный, иррациональный	Потребление товаров, наносящих вред здоровью, окружающей среде	Сигареты, спиртные напитки, наркотики	Противодействующий. Задача — убедить людей отказаться от вредных продуктов	Антиреклама. Повышение цен (резкое!). Ограничение круга потребителей и доступности продукта

Что подходит для вашего товара? Что вы предпримете:

.....

.....

.....

Шаг № 4. Создание УТП

Создаем уникальное торговое предложение (Unique Selling Proposition, USP), или УТП.

Каково ваше главное отличие от конкурентов? Это то, что вы будете отвечать на вопрос клиента: «Почему я должен купить у вас, а не у другого?»

Найдите причину, по которой покупатель купит именно у вас. Ваше предложение должно отличаться от всех прочих. Уникальность должна быть положительной и привлекательной.

Виды УТП :

Уникальность по функционалу :
«Только в нашей авторучке встроенная губная помада».

Уникальность по дополнительному сервису . Товар тот же, что и у конкурентов, но ваши сервис, обслуживание, доставка и гарантия лучше.

□ **Уникальность как производителя** . Вы производите то же, что и остальные, но вы надежнее, у вас работают лучшие специалисты.

□ **Уникальность как продавца** . Товар тот же, но купить его у вас комфортнее и проще. Лучше расположение, больше ассортимент, более квалифицированные и вежливые продавцы, более удобная парковка или схема проезда. Удобные часы работы.

□ **Уникальность эксперта** . Вы предлагаете то же, что и другие, но к вам имеет смысл обратиться, потому что вы – эксперт.

□ **Уникальность по цене** . Вы предлагаете товар дешевле всех. Как правило, это используют те, у кого нет других идей. Это плохая уникальность.

Если ваши конкуренты отвечают на запросы в течение двух часов, а вы в течение двадцати минут, вас выберут за оперативность.

Если рядом с магазином женской одежды будет автомойка или магазин «Рыбалка и охота», повышается вероятность того, что мужчина

приедет с женщиной именно в ваш магазин. Ньюансов много. Ищите!

Как найти УТП? Вернитесь к итогам **шага № 3**, вычеркните преимущества и выгоды конкурентов. То, что осталось, и есть ваша УТП.

Главное условие – уникальное отличие должны знать все ваши сотрудники, от менеджеров до продавцов, и все клиенты!

Тогда вопрос: «Почему так дорого? Ведь есть похожее и дешевле» не застанет никого врасплох.

Посмотрите видеотренинг на эту тему «Как повысить доход без дополнительных инвестиций», часть 2 (www.dengikiuem.com).

Главный вопрос, на который должен ответить любой предприниматель, прежде чем создать продукт или услугу: **«Кто это купит? Кому это продавать?»**

**Для кого ваш продукт (услуга)?
Напишите:**

.....

.....
.....

В чем изюминка вашего предложения?

От этого зависит, что продавцы говорят клиентам при продаже товара (услуги) для успешного закрытия сделки.

В опте и рознице менеджеры должны знать, что продают вместе с товаром.

Без какой услуги не сможет жить клиент, если ее не приобретет?

Как вы будете подавать информацию о марке (продукте , услуге) в рекламе и маркетинговых акциях?

Разузнайте потребности клиентов и пройдите их путь покупки.

Не примеривайте на себя!

Как отдыхают ваши потенциальные клиенты?

Где работают?

Есть ли у них деньги?

Сколько они готовы потратить?

Где собираются ваши клиенты?

*От этого зависит
выбор места для
магазина.*

Не пытайтесь предугадать , как именно среагируют ваши клиенты на новшества . Скорее всего , вы ошибетесь .

Вы – не они!

Если ваша целевая аудитория покупает одежду до тысячи рублей, посмотрите на себя: во что одеты вы?

Вы определяете целевую аудиторию, а следовательно, и место для магазина с вашим брендом, удобное и выгодное именно для нее.

Подробно рассмотрено в тренинге на DVD «Как повысить доход в розничной торговле без дополнительных инвестиций»: Часть 1. «Открываем магазин. Три главные ошибки»; Часть 2. «Три быстрые фишки по увеличению дохода». Заказать можно на сайте

Кто ваш покупатель

Кто в конечном итоге покупает вашу продукцию? И где именно?

Попробуйте написать портрет вашего конечного потребителя. Заполните таблицу «Кто покупатель»:

1. Всегда начинаем анализ с конечного потребителя – конкретного человека, использующего то, что вы предлагаете.

С чего начать?

Изучить покупательский спрос,
провести сегментирование покупателей!



• кто наш основной потребитель —



• возраст

• уровень доходов



• семейное положение

• образование



• как отдыхает

• что покупает чаще всего
(из вашего ассортимента)



• зачем совершает покупки
в нашем магазине

• что хочет получить



• какие услуги ожидает от нас
или конкурентов



Рис. 3. Этапы изучения покупательского спроса

Независимо от того, в какой сфере вы работаете – производство, опт (b2b) или розница (b2c), услуги, – только конечный потребитель определяет успешность всех этапов продажи!

2. Определите, как к потребителю попадает ваш продукт. Он его:

- покупает в Интернете:

.....
.....

- по каталогам:

.....
.....

- в магазине:

.....
.....

- где:

.....
.....

Пройдите сами «путь покупателя».

Проанализируйте, как оптимально и комфортно донести товар до потребителя с наименьшими затратами для вас.

«Июм в какой булочке?»

В конце XIX века английский физик Уильям Томсон, будущий лорд Кельвин, разработал и запатентовал компас повышенной надежности. Он предложил свою разработку британскому адмиралтейству, но чиновник, который рассматривал проект, выдал отрицательное заключение. Он сказал, что компас слишком нежный и наверняка очень хрупкий. Тогда Кельвин запустил компасом в стену, а затем поднял его: прибор продолжал работать. Так в 1888 году компас Кельвина приняли на вооружение флота.

Или, например, один производитель окон предложил в награду ящик коньяка тому, кто с десяти попыток разобьет его окно футбольным мячом.

Продавцы некоторых марок телефонов бьют их о стену, поднимают и продолжают разговаривать.

Где и как вы можете использовать «тест лорда Кельвина»?

.....
.....
.....
Можно поискать уникальность в услуге:

- удобное расположение магазина (офиса, склада);
- обслуживание на дому (почему нет?);
- необычные часы работы;
- срочное обслуживание;
- возможность покупки в кредит;
- доставка товара в офис или домой;
- высокая квалификация персонала и т. д.
- Поставьте галочки и допишите свою

дополнительную уникальность:

.....
.....
.....

Видимость УТП, псевдо-УТП

Если у вас нет особенных отличий, попробуйте создать хотя бы видимость – псевдо-УТП.

Например, отсылка к некой скрытой от

покупателя детали производства или услуги: «Обработаны горячим паром».

Ну и что с того, что так делают все? Зато говорите только вы! Даже если потом об этом же заявят другие, они будут вторыми.

Подумайте, что может стать для вас уникальным:

пункт ГОСТа;

возврат денег, гарантия (вы их и так вернете – по закону, но заявите об этом!).

Сообщают же продавцы растительного масла, что их продукт без холестерина (как любой другой продукт растительного происхождения).

Например: «Низкие цены! Если в течение двух недель после покупки вы найдете где-нибудь такой же товар дешевле, можете вернуть нам купленный, и мы отдадим вам деньги до последней копейки» (вы их и так отдадите, но как звучит!).

Если вы так убедительно демонстрируете уверенность в дешевизне своего магазина и

подтвердите слова гарантией, значительная часть покупателей даже не станет сравнивать ваши цены с ценами конкурентов.

Напишите, что из этого вы можете использовать:

.....
.....

Еще один способ создать псевдо-УТП — изобрести термин с наукообразным названием, якобы отражающий важное для покупателя свойство товара: «коэффициент экологичности», «индекс здоровья» (для моющего средства, одежды или продуктов), «шкала надежности» (для дверей и дверных замков) и т. д. Можете даже составить формулу, при вычислении которой ваш продукт имеет преимущество перед конкурентами. Конечно, не нужно показывать ее покупателям, только результат. Именно это превосходство можно сделать своим псевдоуникальным продуктом.

Известное псевдо-УТП — шоколадный батончик Milky Way, который не тонет в молоке.

Или зубные пасты со ссылкой в рекламе на исследования мифической «ассоциации», которую не найдешь ни в одном справочнике.

Ищите в своем бизнесе нечто подобное!

.....
.....
.....

НО:

Есть обязательные условия для успешного применения псевдо-УТП:

- деталь, на которую вы ссылаетесь, должна быть неизвестна покупателю;
- покупателю должно быть понятно, какую выгоду ему дает эта деталь, или вы должны ему это объяснить.

Согласитесь: если продавец продуктов на рынке вывесит на витрине справку санэпидстанции, к нему доверия будет больше. Хотя без такой справки ему просто никто не разрешил бы торговать.

Все ваши маркетинговые ходы , рекламные акции , работа по созданию и

позиционированию марки строятся на особенностях вашей целевой аудитории .

И еще.

...

*Главное правило:
«Врать нельзя!
Приврать – можно!»*

Напишите псевдо-УТП для вашего бизнеса, которое можно применить, но вначале ответьте на несколько вопросов:

Почему клиенты выбирают ваших конкурентов, а не вас?

.....
.....

Кто поставляет вам клиентов оптом – сразу и много?

.....
.....

.....
Сколько еще компаний рекламируют
подобный товар (услугу)?
.....
.....
.....

В какие моменты (сезон, даты) лучше
предлагать ваш товар (услугу)?
.....
.....
.....

Где собираются ваши потенциальные
клиенты?
.....
.....
.....

Какие ваши рекламные носители хранятся у
клиентов годами?
.....
.....
.....

Сколько способов бесплатной рекламы вы

используете?

.....
.....
.....

**Здесь запишите итоговое псевдо-УТП для
вашего бизнеса:**

.....
.....
.....

Если вы собираетесь использовать это псевдо-УТП, обязательно проверьте реакцию на него десятка-другого клиентов, прежде чем широко рекламировать придуманное отличие.

Посмотрите, не использует ли кто-нибудь из конкурентов в своей рекламе заявление, противоположное вашему.

Например: «Все блюда готовятся из свежих продуктов!» Не станет же кто-то говорить, что готовит из просроченных.

Для начала вы должны убедиться , что сами верите в свои слова .

Шаг № 5. Создаем эффективный слоган

Слоган происходит от галльского *sluagh-ghairm* («боевой клич»). Это рекламный девиз, в сжатом виде передающий рекламное сообщение. Хороший слоган может сам по себе стимулировать продажи. Придумайте девиз, который прослужит вам долгие годы, оставаясь неизменным. Он должен:

- ассоциироваться с конкретным брендом, продуктом, услугой;
- быть эмоционально окрашенным;
- нести информацию о преимуществах объекта рекламы;
- содержать лексику, близкую целевой аудитории;
- быть понятным и ясным.

Для начала вам нужно научиться писать эффективные заголовки и вводные абзацы для рекламного текста, используя созданное УТП.

Такие, что захватят внимание будущего покупателя с первой строчки и заставят читать дальше с большим интересом.

Нарисуйте потенциальному клиенту картину заманчивых выгод, которые он сможет получить благодаря сделке.

К сожалению, в России почти никто не занимается вопросами управления поведением человека посредством переживаемых им эмоций: теории нет, практика ущербна. Американцы, напротив, уже лет двадцать копают в этом направлении. И в отдельных аспектах добились ошеломительных результатов. Например, профессор психологии и директор Лаборатории человеческого взаимодействия при медицинской школе Калифорнийского университета в Сан-Франциско Пол Экман научился сам и учит других распознавать по едва заметным лицевым экспрессиям подлинные чувства людей. Используя свои исследования в области анатомии лица и функций лицевых мышц, он создал часовой обучающий фильм.

Просматривая его, ученики быстро учатся распознавать эмоции и даже микроэмоции другого человека.

Первыми «студентами» Пола Экмана стали офицеры секретных служб США и полиции. Он развивал у них способность к эмпатии – непроизвольному переживанию эмоций, которые возникают у другого человека в процессе общения. Это стопроцентное взаимопонимание, а значит – полный контроль над ситуацией.

В тексте информации о компании (бренде, товаре, услуге) с первых слов упоминаем главную выгоду + дополнительную выгоду.

Количественная выгода – это когда человек приобретает то, что у него уже есть, но в большом количестве.

Используйте прилагательные: «больше», «дешевле», «теплее», «элегантнее», «уютнее», «солиднее». Фразы: «На сколько лет...», «Как изменится ваш статус?» и т. д.

Пишите о своем товаре как о событии в

настоящем времени, используя отсылки к зрительным, слуховым и телесным ощущениям, чтобы потенциальные клиенты почувствовали себя внутри этой картины.

Вставьте слова, соответствующие вашему товару:

.....
.....
.....

Качественная выгода предполагает обретение того, чего у человека еще нет: нового статуса, новых навыков или состояния. Она не измеряется в категориях «больше – меньше», просто есть или нет.

Вставьте слова, соответствующие вашему товару:

.....
.....
.....

Дополнительные выгоды:

преимущества перед конкурентами
(упаковка, более низкая цена, гарантия ,

быстрая доставка и т. д.).

.....
.....
.....

выгоды , которые возникают попутно , в процессе главной выгоды.

Например, приобретая изделия из гипоаллергенных материалов, вы улучшите не только свое самочувствие, но и как следствие – настроение. Уже завтра ваши сотрудники удивятся, как вы помолодели!

.....
.....
.....

финансовые выгоды .

Например, приобретая изделия из экологических тканей, вы улучшаете самочувствие, а значит – больше успеете сделать, хорошо заработаете, сэкономите на лекарствах и т. п.

.....
.....

.....
Можно написать буквально одной строчкой :

способ достичь этой выгоды («Принимай ежедневно!»):

.....
.....
.....

непосредственную выгоду (релакс, комфорт):

.....
.....
.....

Можно отдать приказ получить выгоду :
(«Стань...!»):

.....
.....
.....

или спросить («Хотите...?»):

.....
.....
.....

(«А знаете ли вы, что...?»):

.....
.....
.....

Можно привести слова другого человека о том , как он получил выгоду :

.....
.....
.....

Прежде всего надо выяснить, что привлекательно для вашей целевой аудитории: какие предметы, события, социальный статус.

Если же ваш товар (услуга) из тех, что спасают или страхуют от каких-то проблем, можно зайти с другой стороны и выяснить, что пугает ваших потенциальных клиентов, и т. д.

Вашей компании (бренду, услуге) нужен слоган, который вы будете использовать в рекламе. Он станет вашей визитной карточкой, легко воспринимаемой вашей целевой аудиторией.

Как у Nike: «Просто сделай это» или Levall:

«Одеваем красиво на работу».

Можно с юмором: «Наш сахар приходит ночью и нападает на кариес!»

В любом случае нужно очень хорошо продумать фразу, потому что она будет характеризовать ваш продукт. По возможности стоит упомянуть и одну-две дополнительные выгоды.

Слоган помогает понять клиентам, на чем специализируется марка (магазин, услуга).

Отклик от каждой рекламы нужно посчитать и оценить. Если это сделать нельзя – до свиданья, рекламные агентства! Работаем только с теми, кто предоставляет отчеты об откликах.

И используйте средства телемаркетинга в регионах.

Например, фирма решила развиваться. В данном случае любая производственная компания обычно **отправляет менеджера по продажам с товаром наперевес на гастроли** по всем предприятиям, которые могли бы этот

товар купить. Сей процесс отнимает большое количество времени и денег (на те же авиабилеты). Уже не говоря о состоянии бедного менеджера к концу второго месяца «путешествий».

Но! Одна компания запустила вку-у-у-усный ролик, рассказывающий обо всех преимуществах своего товара. То есть шло видео без прямых продаж. И как только появилась информация, что компания ищет партнера на конкурсной основе, сразу пришли двое. Но было сказано, что запуск двух клиентов невозможен (даже если их всего двое!). То есть создали искусственный дефицит.

Вы видели на дороге из аэропорта в город щитовую рекламу с брендом без координат? Это и есть «тихий захват» рынка. Марка занята! Кто это? Особенно любопытные начинают сами искать ее в Интернете. А там – ваше УТП.

И что самое интересное, когда вы в своих касаниях отметите, что планируете освоить конкретный регион, решение о сотрудничестве

потенциальный клиент принимает **с а м**, **ДО** первого контакта с менеджером продаж.

Реклама должна нести прямую ответственность за свои результаты.

Вы уже пробовали сделать ролик, как вкусно и счастливо живет тем, кто пользуется услугами из вашей «коробки»? Кто-то ведь должен захотеть ее купить! Нужно осчастливить всех желающих! Это главное в теории продаж.

Визуализируйте мечту потребителей!
Опишите ее:

.....
.....
.....

Итак , вы выбрали слоган.

Напишите все свои заметки рядом и выберите одно предложение:

.....
.....
.....

Итак , вы выбрали:

.....

.....

.....

Шаг № 6. Готовим поддержку бренда (марки)

Если у вас еще нет логотипа и вы хотите придумать его сами, посмотрите книги и диски по искусству, не защищенные авторскими правами. Вы можете взять рисунок оттуда и сделать его своим логотипом. Кроме того, прекрасный логотип могут создать студенты местных художественных учебных заведений. Предложите его разработку в качестве задания для класса коммерческой рекламы и выберите лучший вариант.

Не забудьте и достойную награду победителю конкурса.

Отметьте галочками, что у вас есть из этого списка:

- шаблон визитки;
- шаблон бланка;
- шаблон конверта;
- шаблон открытки;

- шаблон двухстраничного newsletter (бюллетеня);
- шаблон бейджа;
- четыре шаблона флаеров;
- два шаблона четырехстраничной брошюры.

Если у вас есть **несколько отличий от конкурентов**, выберите какое-то одно:

1) чем важнее это отличие для покупателя, тем большую клиентскую выгоду оно дает;

2) лучше отличие, которое можно объяснить в двух словах;

3) чем сложнее конкурентам скопировать отличие, тем дольше оно прослужит вам в качестве уникального предложения.

Шаг № 7. Определяем класс товара

Товарный классификатор предполагает разделение всех товаров на уровни – классы, товарные группы и товарные категории – согласно общим признакам или свойствам.

Первый уровень – это класс товаров.

Впишите, к какому классу относится ваш продукт (бренд, услуга):

.....
.....
.....

Например, «Продовольственные товары» или «Непродовольственные товары», «Одежда» или «Обувь» – то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением.

В небольших магазинах и там, где товары однородны (например, магазин торгует только одеждой, причем для конкретного покупателя –

для молодежи), выделять класс необязательно.

Второй уровень – товарная группа.

Это совокупность товаров, объединенных по виду, способу производства и т. п. Например, «Молочные продукты», «Хлебобулочные изделия», «Женская одежда», «Мужская обувь», «Мебель», «Светильники», «Аксессуары для дома».

Впишите свои товары (услуги):

.....
.....

Третий уровень – товарная категория.

Это то, за чем покупатель идет в магазин (за кефиром, за туфлями, за батарейками и т. д.):

.....
.....
.....

Пример :

- класс – «Продовольственные товары»;
- группа – «Молочные продукты»;
- категория – кефир.

Прежде чем анализировать продажи,

необходимо выделить признаки , по которым товары объединяются в товарную номенклатуру , и четко следовать принятому классификатору .

...

СЛУЧАЙ ИЗ ЖИЗНИ

В одном магазине на периферии выставили три очень похожих изделия. На ценнике одного написали «леггинсы», второго – «лосины», третьего – «брюки по ноге».

Смешно? Скорее, грустно. Такой номенклатурный

перечень не влезет ни в один формат.

Поэтому определитесь: как изначально назовете изделие, так оно и будет всегда и везде фиксироваться.

Помните песенку из мультфильма «Приключения капитана Врунгеля»: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет»?

Пример :

- класс – магазин одежды;
- группа – блуза.

Теперь определим категорию:

- блуза текстильная – **блуза** ;
- блуза трикотажная с воротом – **бадлон**

(другая категория!);

блуза с коротким или длинным рукавом – **джермпер** (другая категория!);

блуза текстильная или трикотажная с вырезом и без рукавов – **топ** (другая категория!)

и т. д.

Бесплатно скачайте на сайте www.dengikuem.com словарь одежды, внесите свои корректировки и утвердите приказом, как и что у вас называется.

Каждая номенклатурная группа включает некоторое количество моделей (изделия с присвоенным им артикулом): блуза – 20 видов, джермпер – 13 и т. д.

Заполните табл. 3 по продаваемому продукту, и вы увидите, насколько хорошо вы понимаете причины, по которым клиентам следует выбирать именно вашу компанию и продукт.

Таблица 3. Основные характеристики вашего продукта

№	Характеристика	Преимущество	Выгода
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Проще всего проверить ваши показатели на собственных менеджерах. На их реплики о том, что плохо продается или дорого для клиентов, эмоционально ответьте, что ваш продукт обладает... (озвучиваете придуманное УТП).

Проникнутся ли они?

Станут использовать?

Тестируйте!

Окончательный вариант УТП

Вдумчиво подбирайте слова, чтобы не просто информировать клиента, а цеплять его:

- не громоздкий шкаф, а вместительный;
- не тратить, а инвестировать;

□ не «продается котенку», а «продается ласковый пушистый котенок»;

□ не «бригада строителей выполнит... работы», а «бригада трезвых мастеров быстро и на совесть выполнит...».

И помните, что слова быстро устаревают. Производители до сих пор часто выставляют в виде УТП фразу «качественная одежда». Но такого выражения давно нет! Люди уверены, что в торговом центре продается только качественная одежда или обувь.

В чем УТП? Или как говорят в народе: «Изом в какой булочке?»

Запишите окончательный вариант УТП своего товара (услуги) и слоган, который будете использовать при масштабировании бизнеса :

.....
.....
.....

Шаг № 8. Определяем этапы работы по франшизе

Что из вышеназванного перечня у вас отсутствует?

Взгляните на структуру своей компании и подумайте:

- что можно упростить ?
- есть ли дублирующие связи?
- существуют ли излишние роли?

Ваша задача :

№ 1 – избавиться от бардака и навести порядок в голове и бизнесе. Когда вы смотрите на структуру компании, все должно быть просто, понятно и максимально логично;

№ 2 – подумать, что произойдет, если вы потеряете какого-то человека на одном из звеньев. Сможете ли вы его оперативно заменить?

Подсказка : у вас всегда должен быть план

Б.

Всегда должна быть возможность взять относительно подходящего человека и быстро обучить его с помощью детальных инструкций, как выполняется конкретное дело (функция, процесс) в вашем бизнесе. Подумайте, что нужно для реализации этого плана (документы, шаблоны, обучение, ресурсы, резервы, кадровые изменения).

Все задокументируйте!

В конце книги мы повторим свой вопрос, чтобы вы вписали необходимые изменения. Так снижаются риски при возникновении критических ситуаций в бизнесе. Организация должна быть приспособлена к постоянным изменениям.



План Б

А ТЫ ПОЗАБОТИЛСЯ О ПЛАНЕ Б?

Рис. 4. А ты позаботился о плане Б?

Что из данного перечня у вас отсутствует?

Определите и создайте для своей марки :

- название и вид бизнеса;
- целевую аудиторию;
- возможность делать заказ с сайта;
- логотип;
- фирменный стиль;
- презентации;
- 3D-дизайн помещения;
- brand book** – основу ВСЕХ франшиз;
- нестандартные виды маркетинга;
- рекламу для Интернета;
- другие (нерекламные) способы

продвижения марки;

- поставщиков продукции и оборудования

для франчайзи;

- ценовую политику;
- бизнес-план для самого бизнеса и план

продвижения франшизы на рынке;

- коммерческое предложение для

потенциальных франчайзи;

- образцово-показательную точку в любом

городе;

бизнесбук (организацию бизнес-процесса для франчайзи);

принципы распространения франшизы;

консультации для потенциальных франчайзи по подбору помещения и инвестициям в проект;

документы: договор, прайс-лист и другие (в зависимости от франшизы);

направления работы с менеджерами по продажам;

порядок проведения тренингов для франчайзи;

консультации и сопровождение франчайзи по созданию и развитию бизнеса;

организацию поставок товара или оборудования;

план рекламных кампаний для франчайзи (при необходимости);

порядок выезда в регион в случае необходимости (если франшиза продается под ключ или с сопровождением).

«Бизнес в коробке».
Розничная торговля.
Этапы работы по
франшизе

Шаг № 9. Создаем brand book (брендбук)

Брендбук магазина имеет много нюансов:

- фирменная одежда;
- бейджи;
- бланки ценников и т. п.

Это печатное издание (как правило, формата А4), которое содержит информацию о компании и правилах использования разработанного логотипа, фирменного стиля и т. д.

Брендбук является главной книгой компании и используется работниками, которые занимаются продвижением бренда на рынке.

Так как фирменный стиль предназначен для потребителей, его основная задача – привлечь к себе внимание.

Брендбук регулирует такие вопросы, как размещение логотипа в печатных изданиях, на сувенирах, фирменной одежде и т. п.

Полный список элементов брендбука:

цвета, логотип, фирменный блок, шрифты, библиотека изображений (фотографии, дизайн, 3D-графика);

деловая документация (бланки, визитки, конверты, папка для документов, компакт-диск);

имиджевая и сувенирная продукция: ежедневники, блокноты, визитницы, пакеты, бейджи, наклейки, ценники, подставки для канцелярских принадлежностей, футболки, бейсболки, флаги, посуда, зажигалки, ручки, пепельницы, брелоки и остальное – на ваше усмотрение;

телефонная пластиковая карта, дисконтная пластиковая карта, дизайн сайта – все места, где может использоваться логотип марки или компании;

запрещенные цветовые и композиционные варианты использования элементов фирменного стиля;

рекомендации по корпоративному дизайну;

□ наружная реклама, оформление интерьеров, автотранспорта и т. д.

Шаг № 10. Создаем концепт магазина

Вероятно, у вас есть хороший опыт в рознице. А может, вы только планируете развивать свой бизнес как розничную сеть франчайзи.

...

Для создания франшизы или «бизнеса в коробке», например магазина, рекомендуем внимательно изучить эту главу.

Чем бы вы ни занимались, в подавляющем большинстве случаев ваш конечный потребитель – клиент в розничном сегменте.

Игнорируя свою уникальность и пытаясь делать все для всех, мы уничтожаем то, что отличает нас от других.

Оберните свою «конфетку» в привлекательную обертку:

выложите на сайте фото успешных магазинов;

используйте однотипное оборудование;

выложите на сайте отзывы тех, с кем работаете. Даже если их всего двое. Вы же пишете о развитии!

Большинство предприятий экономит на создании единого образа для франчайзи: вывеску повесили, красочкой прошлись – лишь бы товар купили.

ГДЕ ВКУСНО?

А обертка? А понячить?

Необходим единый стиль, например, логотип на носителе для изготовления пакетов, вешалок, визиток, вывески (строго по brand book)! Но у большинства отечественных производителей франчайзи все делают на свой

вкус. Хоть на фанере!

Практически никто при прорисовке дизайна для будущих франчайзи не планирует экономический мерчандайзинг и не считает товарную нагрузку на 1 м² в деньгах .

Между тем аренда помещения и расходы съедают большую часть дохода партнеров.

Менеджеры обычно отвечают: «Мы же не знаем, что они закажут!»

Но вы – эксперты своего товара! И должны быть убедительны.

Важно, не что закажет клиент, а на какую сумму будет заказ для успешной торговли, как все правильно разместить в торговом зале и продавать с выгодой для клиента. Где ваши аргументы?

Именно для этого вы накапливаете свой опыт и успешный опыт коллег о нагрузке товара на 1 м², собираете статистику о количестве и суммах продаж товара с данной площади. Обязательно – с учетом сезона! Поэтому данный показатель изучается в динамике.

*Если вы
неубедительны, у вас
нет франчайзи!*

Часто производители и менеджеры отделов оптовых продаж говорят: «Где уж там... Купили бы! Открыли бы! Да наши клиенты не все компьютером пользоваться умеют!»

Это правда. Знаем по собственному опыту. Увы!

И все равно какие-то оправдательно-просительные интонации у продающих менеджеров...

А чтобы быть убедительными, вы должны:

знать организацию работы в рознице (лучше собственной!);

вести **штрих-кодовый учет в своем магазине**, где обкатывать все фишки продаж (времена многочасовых ревизий/переучетов с записью данных в толстые бумажные

гроссбухи давно в прошлом!);

анализировать продажи : загрузку на 1 м2, темпы продаж, размер наценки (доход, маржа), сроки окупаемости инвестиций;

ввести единую систему бухгалтерского учета в головной компании и у франчайзи (программа 1С или любая другая);

постоянно сводить статистику и анализ продаж;

поддерживать обратную связь и совместный анализ продаж с партнерами.

...

Франшизу

покупают лишь в том случае, если есть уверенность, что научат, не бросят, а главное – что это выгодно!

Ваша личная харизма – путь к успеху.

Не знают торговлю? Не умеют пользоваться компьютером? А вы на что?!

Отправьте к ним на стартap специалистов, пусть обучают.

Как вы думали?

Мы же выстраиваем конвейер по зарабатыванию денег для себя. Так?!

Сейчас приличные торговые центры не сдают помещения в аренду немонобрендовым торговым точкам. Так что действуйте! И будьте убедительны!

Ваши менеджеры, продающие франшизу «Розница» или «Бизнес в коробке», должны знать материал как минимум в объеме этой книги. (См. тесты для менеджеров и вопросы для экзамена в конце книги.)

Принципиально важным для каждого предпринимателя в розничной торговле является наличие точной информации об окружении.

Вы уже знаете , кто ваш клиент .

Теперь надо определить , где выгоднее расположить магазины , предназначенные для вашей целевой аудитории .

Основные принципы выбора места для магазина

К основным принципам можно отнести:

- максимальный территориальный охват;
- степень приближенности к целевой аудитории;
- уровень престижности;
- случайный выбор.

Все эти принципы имеют право на существование, но не все одинаково экономически эффективны.

Планируя открытие магазинов в своем городе или другом регионе как для себя, так и для потенциального франчайзи, сначала **проведите исследование :**

- Есть ли в выбранном районе магазины, которые будут с вами конкурировать?

.....
.....

.....
 В чем их конкурентное преимущество?
.....
.....

Каково финансовое положение ваших конкурентов?
.....
.....

Лояльны ли покупатели к существующим магазинам? В чем их недостаток?
.....
.....
.....

Как правило , магазины ориентированы на определенную клиентскую группу .

Принцип максимального территориального охвата

Главная задача – привлечь максимально возможное для данного населенного пункта количество потенциальных клиентов.

Для реализации задуманного необходимо

разделить город и его районы на зоны обслуживания по точкам. И для каждого участка определить количество потенциальных покупателей.

Вероятность прихода покупателя в магазин больше, если он живет неподалеку.

Нужно определить, на какие временные затраты готовы пойти потенциальные покупатели.

Исходя из того, что человек в минуту проходит около 80 метров, определите количество потенциальных клиентов.

Определив «зону тяготения» своего магазина, изучите конкурирующие предприятия в округе.

Принцип прост: торговые точки не должны мешать друг другу.

На этапе становления определяется значимая и привлекательная для учредителей прибыль.

Впоследствии регулярный и вдумчивый анализ продаж позволяет заметить снижение

или увеличение прибыльности предприятия.

□ Большая роль отводится обучению персонала, внешнему виду магазина, корректировке ассортиментной матрицы, более эффективной конкурентной борьбе.

Этот принцип подходит для тех, кто планирует открыть сеть магазинов .

Принцип приближенности к целевой аудитории

Наглядный пример в данном случае – аптеки на территории больниц и поликлиник.

С точки зрения затрат на рекламу и организации работы магазина целевой принцип наиболее эффективен. Нужно только знать город и места скопления целевой аудитории.

Этот принцип размещения мест продажи дает самые лучшие результаты при жестко очерченной целевой аудитории и если есть возможность максимально приблизить к ней продажу товара (услуги).

Как правило, это торговые центры с кинотеатрами и дискотеками, учебные

учреждения.

Доступность торговой точки для потребителей – важный и значительный критерий, который необходимо учитывать как при размещении нового, так и при анализе деятельности уже работающего розничного предприятия.

Конечно, в таких местах высокая аренда. Но и продажи в разы больше. Все нужно считать!

Этот принцип самый подходящий для тех, кто планирует открыть один-два магазина и изучить спрос, эффективность вложений, условия продажи товара. Также с его помощью можно оценить примерную «проходимость» покупателей в районе будущего или действующего магазина.

Принцип престижности

В каждом населенном пункте есть центр, кварталы и здания, где сосредоточена офисная или культурно-развлекательная жизнь.

Аренда здесь высока, а присутствие торговой точки говорит о серьезности

намерений, является внешним признаком стабильности дела и определенного статуса.

Престижным может считаться район, в котором проживает население с высоким уровнем дохода.

Магазин, расположенный в престижном месте, не всегда дает максимальные доходы. Скорее, имидж. Там ставят роскошную мебель, привлекают лучших продавцов и идут на затраты, которые не всегда быстро окупаются. Тем не менее большинство предпринимателей стараются занять престижные места для укрепления своего влияния на покупателей.

Информацию о престижности магазина целевая аудитория передает из уст в уста.

Случайный выбор

Такой подход к выбору встречается довольно часто, особенно в небольших населенных пунктах и при маленьких вложениях в бизнес.

Обычно так появляются первые торговые места у начинающих бизнесменов, которые за

небольшие деньги арендуют место где придется.

Чаще всего эти проекты обречены на провал, но бывают и упорные бизнесмены, у которых все получается.

Такие магазины развиваются как клубы общения.

Посмотреть пример можно на сайте www.dengikuem.com в рубрике «Приходи! Купи! Не работает!»

Важно провести четкий детальный анализ своего главного покупателя, чтобы понять, как он мыслит и почему пришел в магазин, где продается именно ваша продукция.

Особое внимание этому вопросу уделяется потому, что все маркетинговые мероприятия, реклама, ассортимент, послепродажное обслуживание – все отталкивается от целевой аудитории.

Какой leads вы генерируете?

Ваш магазин имеет глубокую специализацию?

По поводу любого товара, тех же компьютеров, к вам будут заходить люди, желающие получить подробную консультацию и найти нечто особенное. Например, компьютер для домашнего офиса с большим количеством специальных программ.

В таком случае деление на категории, возможно, будет следующим:

- компьютеры для офиса;
- компьютеры для дома;
- компьютеры для школьников;
- компьютеры для профессионалов.

А далее – подкатегории по брендам и производителям.

Если ваш магазин продает одежду, возможно деление:

- для дома;
- для спорта;
- для будущих мам и т. д.

Индивидуальный подход к каждому покупателю подразумевает его изучение. Для это нужны:

анкетирование;

книги или ящики жалоб и предложений;

специальные мероприятия для

покупателей, в которых часть действий направлена на получение отклика;

карточки, дающие право на скидки и другие привилегии;

картотека, которую ведут продавцы;

работа супервайзера в торговом зале;

система обмена информацией между

продавцами.

Проведение таких мероприятий не требует материальных затрат, только дополнительных усилий, и они окупаются.

Эти мероприятия позволяют :

отследить старые и вывести новые типы покупателей;

внедрить потребительские цепочки, когда благодаря грамотному подходу покупатель приобретает не только основной товар, за которым пришел, но и ряд сопутствующих товаров;

□ при общей массовости потребитель тянется к индивидуальному подходу, поэтому вызывают всеобщий интерес рассказы о продавце, который знает покупателей по имени.

Индивидуальный подход помогает выявить слабые места в управлении и позволяет:

- рационально формировать ассортимент;
- свести к минимуму борьбу за покупателя методами ценовой конкуренции.

Внимание к мелочам и заботам потребителя отличает успешного предпринимателя от посредственности, не способной получить высокую прибыль от торговли в розничном секторе.

...

*Наряду с
традиционными
понятиями цены,
ассортимента и*

*доступности (удобного
местоположения)
современного
покупателя привлекает
магазин как явление и
достопримечательность.*

Выбрав свою целевую аудиторию, место для приобретения наших товаров и услуг, мы планируем их выпуск или заказ.

Подробно об этом рассказано в DVD-тренинге «Как повысить доход в розничной торговле без дополнительных инвестиций»: Часть 1: «Открываем магазин. Три главные ошибки». Заказать можно на сайте www.dengikuet.com

Розничный магазин: сколько и что нужно?

Все просто и сложно одновременно – необходимо навести порядок в ассортименте и постоянно держать руку на пульсе, то есть анализировать ассортимент и вовремя

принимать меры по его обновлению или изменению:

- 1) накапливаем клиентскую базу, анализируем желания лояльных покупателей;
- 2) анализируем продажи, контролируем закупки;
- 3) используем анализ для увеличения дохода без привлечения дополнительных средств.

Как это делать, подробно рассмотрим ниже.

Для начала разберем типичные ошибки

Сначала то, как мы будем рассматривать этот вид деятельности, покажется вам нелогичным. Однако наша задача не запутать вас, а объяснить алгоритм построения бизнеса. Безусловно, при управлении ассортиментом не удастся избежать ошибок. Рассмотрим, по каким причинам они чаще всего возникают.

В сетях

1 . **Продажа полочного пространства** и ввод товаров в ассортимент за плату. Такая практика противоречит сути категорийного

менеджмента.

Нужно распределять полочное пространство, исходя не из количества денег, предложенных поставщиком, а с позиции интересов покупателя. Доля полки конкретного бренда должна соответствовать его рыночной доле (удельному весу продаж от оборота с учетом доходности для вашего бизнеса.)

Если поставщик хочет получить больше полочного пространства, чем занимает на рынке, можно рассматривать вопрос о дополнительных преференциях, соблюдая интересы покупателя. Кроме того, если ритейлер отказывается от пагубного пристрастия к торговле полочным пространством, можно говорить о переходе на новый, более качественный уровень ведения бизнеса.

2. Принятие решений по ассортименту на ассортиментных совещаниях .

Это тоже заблуждение и большое зло. Решения по ассортименту должен принимать исключительно категорийный менеджер,

управляющий своей категорией как отдельной бизнес-единицей. А если в этот процесс вмешиваются заведующие отделами и другие сотрудники (с формулировкой «а давайте попробуем») – это путь постоянных метаний и размывания ответственности. Гарантировано негативное влияние, причем непосредственное, на выполнение бюджета и развитие компании.

Необходимо руководствоваться показателями анализа продаж по всем направлениям: с 1 м², по доходу на единицу, по емкости потребления, с учетом политики компании по продвижению новых продуктов и т. д.

3. Отсутствие ассортиментной политики, в том числе квотирования, в группах означает, что категорийные менеджеры и коммерческий директор не знают, каковы роль и стратегия каждой товарной категории, процент ротации ассортимента, в том числе в сезоны, как меняются во времени портрет покупателя и его ожидания. Закупка товара в лучшем случае

ведется интуитивно, не подлежит анализу и контролю.

4. Деление торгового пространства прямо пропорционально продажам в денежном выражении .

Это грубейшая ошибка – нельзя отводить под товарную группу столько места, сколько она занимает в обороте.

...

Решения

принимаются только в пользу выгоды продукта, бренда – с учетом позиционирования магазина по статусу.

5. Отсутствие информации о рынке . Как правило, работа ритейлера с исследовательским

агентством строится так: компания предоставляет агентству информацию о продажах, а взамен получает данные о рынке (долях конкурентов, темпах роста по сравнению с ними, динамике продаж категории в сравнении с прошлым годом, динамике продаж частной торговой марки по отношению к основному ассортименту и т. п.).

Если крупный розничный оператор не располагает такой важной информацией о рынке, он не может эффективно управлять своими товарными категориями.

6. Слабая аналитическая база .

Во многих розничных компаниях IT-система совершенно не адаптирована, отсутствует регламент, нет рассылки управленческой отчетности и непонятно, как подсчитывают данные. Менеджеры не делают, не получают и не анализируют отчеты. Возникает вопрос: «На основании чего ежеминутно принимаются решения?»

7. Отсутствие единого центра

управления базой данных .

Любые данные о товаре, включая закупочную цену, может менять ограниченный круг лиц в строгом соответствии с регламентом.

Результаты внедрения и риски

По мере повышения знаний о покупателе, товаре, партнерах, оборудовании в торговых залах и многом другом, из чего складывается ежедневная работа, наблюдается стабильная реализация внутренних резервов. Это выражается в увеличении товарооборота и валового дохода, росте числа покупателей, развитии товарных категорий, общем повышении уровня менеджмента компании.

Обратная сторона медали – возможные риски при внедрении категорийного менеджмента.

Так, у компании может быть недостаточно ресурсов. Например, самый распространенный дефицит – отсутствие адаптированной IT-системы и невозможность быстро генерировать необходимую аналитическую информацию. У

происходящих изменений обычно много противников, а инициативу проявляют лишь некоторые сотрудники. Формирование новой коммерческой политики требует времени: как правило, на это уходит не один месяц. При поддержке поставщика можно освоить небольшое количество категорий – до 20 %, поскольку на сегодняшний день только некоторые поставщики в малом количестве товарных категорий занимаются категорийным менеджментом.

Есть сложности и с получением информации о рынке: нужно изучить все детали, заключить соглашения с исследовательскими агентствами, наладить обмен данными и т. д. Сдерживающим фактором может стать изначально неправильная организация «плана пола»: в свое время сделав планировку и купив торговое оборудование, затем бывает сложно кардинально все перестроить, да еще не прекращая торговлю.

Немало проблем возникает и при

реализации планogramм выкладки продукции. Сотрудники магазинов могут отказаться выполнять эту ответственную и кропотливую работу.

...

Если вы развиваетесь как франчайзер, именно вы прописываете правила ведения бизнеса с учетом всех факторов, влияющих на продажи вашего товара (услуги), — от планировки магазина до техник продаж.

Экономический мерчандайзинг

Мерчандайзинг делает магазин или

торговые помещения привлекательными. Его цель – воздействовать на покупательское поведение так, чтобы потребитель узнал о товарах, заинтересовался ими, захотел их купить и в итоге купил.

Неправильно говорить только о визуальном воздействии на поведение потребителя. Секрет успешных торговцев часто лежит в простом понимании совокупности нескольких элементов мерчандайзинга, которые жить друг без друга не могут.

Среди них – атмосфера магазина, его информативность, хороший персонал и, конечно, презентация товаров. А она напрямую связана с предметом продажи – продуктом.

Профессиональный менеджер руководствуется тремя законами:

1. Законом запаса и наличия, который говорит о достаточном обеспечении торговой площади товаром.

2. Законом расположения или позиции товара.

3. Законом презентации или оформления

, когда речь идет о том, чтобы вызвать у покупателя желание сделать незапланированную покупку.

Это настолько тесный круг равно важных элементов, что трудно какой-то из них поставить на первое место. Несмотря на довольно значимый визуальный аспект, следует уделять внимание и сухим цифрам.

Поэтому сегодня много говорят не столько о визуальном, сколько об **экономическом мерчандайзинге** .

В последнее время появились новые взгляды на суть предмета, которые, несмотря на скепсис приверженцев старой системы мерчандайзинга, доказывают свою эффективность.

Основной из них – принцип LIM (less is more), который пропагандирует достижение более высокого товарооборота с меньшим количеством товара. Именно на этом принципе, немислимом ранее, сейчас строятся стратегии

многих успешных розничных сетей.

Причиной смены акцентов в ассортименте стало перенасыщение рынка. Так как потребитель теперь в основном покупает спонтанно, конкурируют скорее не сами товары, а особенности их восприятия.

Обойти конкурентов только за счет разнообразия ассортимента стало невозможно, поскольку товары становятся все более похожими друг на друга по качеству и цене.

Смысл не в том, чтобы предложить покупателю максимально широкий выбор, а в том, чтобы предложение было интересным и соответствовало его потребностям. Презентация товара, с помощью которой к потребителям обращаются в точках продажи, становится одной из самых важных форм успешной коммуникации. И чтобы она на самом деле была успешной, необходимо тщательно оформлять выкладку. Покупатель не должен отвлекаться на большое количество предлагаемых товаров.

Рассмотрим

вышеописанную

информацию на примере магазинов одежды

Уверяю вас : проанализировав свою группу товаров , вы наверняка увидите похожую закономерность .

Оптимальный показатель успешного использования принципа ЛМ в магазинах одежды среднего ценового сегмента («средний» и «средний +», 3000–8000 рублей) – в среднем 10–14 единиц на 1 м² торговой площади.

Если на 1 м² помещается 20–28 единиц, создать качественную презентацию товара невозможно. А расположение свыше 28 единиц на такой площади недопустимо. Визуально это можно представить в виде светофора.

Результаты исследования розничного рынка показывают: при уменьшении ассортимента примерно на 30 % оборот увеличивается на 17 %.

Ключевой тезис принципа ЛМ заключается в строго ориентированном на целевую группу ассортименте с небольшим количеством моделей и опирается на следующие выводы:

□ чем меньше моделей (одинаковых по форме и цвету артикулов) используется в презентации – тем выше ее качество;

□ чем выше качество презентации товара – тем сильнее коммуникативный эффект;

□ чем сильнее коммуникативный эффект – тем меньше затраты на персонал;

□ чем качественнее презентация товара – тем больше соблазн его купить;

□ чем выше соблазн покупки – тем выше продажи и показатель складского оборота;

□ чем выше показатель складского оборота – тем ниже складские и транспортные затраты.

Об этом хорошо описано в книге Элияху Голдратта «Я так и знал! Теория ограничения для розничной торговли».

Для расчета оборачиваемости отдел финансов делит годовой объем продаж на среднюю стоимость товаров. Когда вы держите на своем складе товар из расчета на четыре месяца, при наценке примерно в 100 % оборачиваемость запаса в течение года при

хорошей работе бывает на уровне шести раз. Посчитайте, какова оборачиваемость у ваших товаров.

Разделите объем продаж на товарные запасы:

.....
.....
.....

Так ли эффективно вы работаете, чтобы иметь такое количество товарных запасов?

Создайте ощущение открытости и спокойствия

Для этого полезно уменьшить нагрузку на центральную часть магазина за счет более эффективного использования пространства рядом со стенами. Так, настенные стеллажи, которые можно использовать для демонстрации аксессуаров, позволяют освободить некоторое пространство для одежды и делают разделение магазина на секции более эффективным и понятным для покупателя.

Иначе торговые ряды следует располагать

на максимальном расстоянии друг от друга.

В их верхней части лучше разместить аксессуары, сочетающиеся с расположенными ниже предметами одежды. Это отличная возможность для продажи сопутствующих товаров.

1. Планировка магазина и его разделение на секции должны быть четкими и помогать покупателю достигать цели – совершать покупки.

Привлекательные витрины, красиво оформленный и свободный вход – это лицо магазина. Едва покупатель переступил порог, начинается знакомство.

Именно зона при входе должна показывать, что представляет собой магазин по ценовой и целевой категориям.

Нужно, чтобы покупатель сразу смог увидеть крупные надписи: «Акция!», «Новые поступления!», «Распродажа» или «Ликвидация коллекции», «Скидки!» и пр.

2. Указание направления .

Необходимо проложить через магазин «маршруты», по которым покупатели смогут беспрепятственно пройти от порога к интересующей их секции, осмотрев по пути максимальное количество товаров. Направлять покупателей по нужному маршруту будет рациональное использование высоты, расположения и направления торговых рядов плюс подсветки. Обычно направление прокладывается против часовой стрелки.

И всегда помните, что у человека правая нога делает чуть больший шаг, чем левая (из-за этого в лесу без ориентиров можно долго ходить кругами).

3. Угол обзора и доступ .

Покупатели должны иметь возможность прямо с порога определить местоположение товара, примерочных и касс. Использование более низких стеллажей по направлению к витрине магазина позволит покупателям увидеть всю «панораму» товаров.

4. Управление категориями и смежными

секциями .

Размещение самых дорогих товаров у входа – распространенное действие, но неоправданное.

Товары, за которыми приходят специально, уникальны, в том числе и более дорогие, а их принято располагать дальше от входа.

Эффективное управление категориями товаров в пространстве и использование смежных секций позволит облегчить покупателю процесс определения местоположения нужного продукта. Это неизбежно повысит продажи. Располагайте связанные между собой категории в непосредственной близости друг от друга, а лидера продаж – в самой заметной части магазина.

Применяя эти четыре принципа, надо учитывать потребность покупателя в личном пространстве. Важно не превратить оптимизацию торговой площади в ее тотальное заполнение товарами.

Необходимо обеспечить продавцу простой и удобный доступ к выставляемым образцам и возможность быстрой смены ассортимента. Упростить и ускорить обслуживание покупателей можно с помощью накопителей в витринах и стеллажах, которые позволяют хранить запас самых ходовых товаров непосредственно в зале.

«Купите» покупателя цветом!

Одно из самых доступных средств завоевания внимания покупателя — оригинальное цветовое решение пространства магазина. Но самое доступное не значит самое простое. Если ошибиться хотя бы в оттенке, можно серьезно полатиться.

Тут не обойтись без знаний психологов, так как известны ассоциации, которые вызывают определенные цвета:

- Красный символизирует активность и агрессию, особенно привлекает молодежь.

- Синий цвет вызывает спокойствие и пассивность.

Зеленый – цвет естественности.

Черный – классический, «стильный»

цвет.

Более холодные цвета – синий, фиолетовый, белый и зеленый – снимают напряжение. Их использование в магазинах заставляет покупателей тщательнее и дольше обдумывать покупку.

В окружении синего, фиолетового, белого и зеленого цветов покупатели терпеливее к очередям.

Более теплые цвета дают прямо противоположный эффект. Скажем, перебор с красным или оранжевым вызывает волнение, а у кого-то и клаустрофобию. Покупатели становятся беспокойными и нетерпеливыми. Это заставляет их уходить из магазина без покупки.

У каждого цвета есть свои преимущества. Например, красный и оранжевый цвета отлично привлекают внимание к магазину.

Цель развески по цветовым блокам –

провоцировать импульсную покупку .

К выделению областей цветом нужно подходить осторожно, особенно при разделении магазина на секции.

...

*Слишком большое
разнообразие цветов
может запутать
покупателя и сделать
магазин похожим на
кондитерскую!*

Разумное использование цветов, безусловно, идет только на пользу. И чем легче и удобнее будет процесс совершения покупок в вашем магазине, тем охотнее покупатель придет снова.

Блок – это «консультация» покупателя без помощи продавца. Поэтому товары,

размещенные в блоке, должны составлять единую коллекцию, сочетаться между собой и быть эффектными.

Блок состоит из двух-трех цветов.

Все коллекции представляются в торговом зале в виде цветowych блоков.

В начале сезона новая коллекция должна быть представлена при входе в торговый зал и его «горячих зонах необходимости».

Во время распродаж и одновременно с поступлениями на первый план выходит «Новая коллекция», а распродаваемые модели должны «уйти» в конец магазина или располагаться в самой ходовой зоне.

Магазин с модным товаром нуждается в постоянном обновлении экспозиции. Покупателям (а еще больше – покупательницам) нравится картина, противоположная супермаркету: «Ой, что-то новенькое! В прошлый раз я этого не видела».

Ощущение постоянного обновления, приход новой коллекции создают успех модной

точки, удовольствие, получаемое от шопинга, – гордое чувство, что ты на пике моды.

Вопрос в том, как этого эффекта достичь.

Целью визуального мерчандайзинга является создание пространственного окружения, которое стимулирует потребление и побуждает к совершению спонтанной эмоциональной покупки.

Предложение представляется непреодолимо аппетитным, привлекательным, соблазнительным.

В дополнение к этому при помощи вспомогательных средств пробуждаются ассоциации, устремленные в сферу желаний и мечтаний, чтобы захотелось прикоснуться, рассмотреть и в конце концов купить.



Рис. 5. Презентация одежды



Рис. 6. Автозапчасти

В одежде, в цветовой теме (блоке) нормой является следующее соотношение: два-три плечевых изделия, приходящиеся на одно поясное. От установленных вами правил зависит, сколько товара помещается на одну полку, стенд, крючок, вешалку, кучку, ящик и т. п.

Цель развески
(расстановки) по
цветовым блокам
(специализации) —
провоцировать
импульсную покупку.



Рис. 7. Скобяные изделия

То же относится к размещению товара по темам в торговом зале .

В одежде : товар на вешале (штанге) располагается по капсулам .

Капсулы

Это товар, подобранный по соответствию низа и верха при совместимости ткани (то, что можно носить вместе).

□ В торговом зале **капсулы образуют тему** – модели, совместимые по цветовой гамме.

□ Покупателю нужно помочь. Тактично! По возможности модная одежда должна быть размещена так, чтобы ее воспринимали комплектами. Для этого весь ассортимент магазина – монобрендового или мультибрендового – нужно разделить на темы, в каждой из которой вещи объединены цветовой гаммой, тканями и стилистикой, брендом.

□ Капсулы создаются при планировании сезонного ассортимента (если речь идет о компании-производителе) и должны сохраняться при закупке ассортимента (в случае магазина фирмы – дистрибьютора марки или мультибрендового, берущего товар на

реализацию).

□ Концепция вывески очередной сезонной коллекции планируется заранее, при формировании ассортимента.

□ В fashion-продажах мерчандайзинг начинается не в розничной точке, а в департаменте маркетинга и ассортиментной политики.



Рис. 8. Капсульный развес

Темы сменяют друг друга на контрасте или

продолжаются, но в других тканях, определяя модную тенденцию цвета.

Развеска каждой группы зависит от стандарта, разработанного производителем. Он необходим, чтобы при развитии фирменной розничной сети сохранялся общий вид представления марки, независимо от площади магазина.

В любой группе товаров есть свои закономерности. Чтобы их увидеть, нужно вести учет и анализ показателей.

Merchandising book

...

*Merchandising book
входит в пакет
франчайзинга любой
сети магазинов.*

В магазинах одежды:

□ При правильном планировании сезонной коллекции или в ходе закупок обновляемость должна быть заложена в план. Новые темы обычно приходят еженедельно или ежемесячно – по такому же графику следует обновлять витрины.

□ Надолго сохраняется лишь общее зонирование: по брендам или, например, деловая классика, вечерний ассортимент. Внутри зоны товар должен постоянно перемещаться.

Новые темы вывешиваются, как правило, на пристенное оборудование, где к нему привлекается максимум внимания; ассортимент еще не «вымыт» по цветам и размерам. Вся эта красота висит до тех пор, пока не пришли новые темы. Тогда с ней поступают в зависимости от ситуации с продажами и остатками.

Если капсула хорошо продавалась с самого начала, ее внешний вид уже нарушен, поэтому она перемещается на островное оборудование, а пристенные панели занимает новая тема.

В случае когда новые капсулы приходят реже, чем раз в месяц, эффект обновления надо создавать искусственно, грамотно перемещая ассортимент по торговому залу. Хотя бы для того, чтобы покупатель, который заходил в магазин месяц назад, нашел артикулы, которые в прошлый раз не заметил, плюс обратил внимание на ассортимент, в данный момент по результатам продаж нуждающийся в особом продвижении.

Процент каждой группы в коллекции также определяется при планировании или закупке ассортимента. Наименьшим передвижениям подвергается базовый ассортимент.

Остальной товар необходимо постоянно перемещать!

Успешную розничную сеть (с любой группой товаров) в первую очередь характеризуют единый язык и свод правил, которые должны укреплять то, что важно для дальнейшего развития и процветания.

Если товар повседневного спроса при

продажах пополняется абсолютно такими же изделиями и того же артикула, данный артикул сезонной коллекции одежды или обуви в конце концов просто заканчивается.

...

*Внимательно
отнеситесь к срокам и
частоте поставок!*

Новинки дают сезонные всплески.

Базовая коллекция продается круглый год, но не имеет такого импульсного влечения к совершению покупок, как яркие сезонные новинки.

В данном случае остатки частично проданных капсул в самом магазине приходится комплектовать на свое усмотрение, сохраняя цветовую гармонию и зонирование согласно специфике ассортимента.

Смешать спортивные шорты с офисными жакетами означает окончательно запутать покупателя.

Пальто и жакеты располагаются в начале и/или конце блока. Если они проданы или таковых просто нет, блок открывается блузкой. Под пальто и жакеты рекомендуется поддевать оперативные модели (блузки, водолазки и т. п.), находящиеся в данном блоке, а также обыгрывать варианты сочетания изделий в коллекционном блоке.

Чем выше цена за единицу товара, тем больше расстояние между вешалками на штанге!

Конечно, товарные показатели даны не для каждого единичного случая. Однако для большинства концепций применим принцип «меньше – значит, больше». Для внедрения CIM необходимо определить целевую группу по социально-демографическим и мотивационным критериям: пол, возраст, род занятий и т. д. Они влияют на конечный выбор представителей целевой группы.

Необходимо следовать своему розничному типу в зависимости от розничного типа компаний. Любое изменение оптимальных показателей влияет на структуру ассортимента. Принципы оформления торгового зала и выкладка ориентированы на продукт или тематические и количественные показатели.

После этого стоит определить число моделей для торговой презентации и количество единиц одной модели на 1 м². Далее на основе стратегии ЦМ применяются основные правила визуального мерчандайзинга, которые делают презентацию товара понятной, привлекательной и эмоциональной.

При этом надо помнить, что самые важные артикулы и модели – те, которые приносят оборот и необязательно стоят на пике моды. Здесь помогает простое уменьшение числа разных артикулов в одной коллекции. Количество моделей в презентации должно определяться с точки зрения удобства покупателя, быть привлекательным и в то же

время обозримым.

Далее включаются правила визуального мерчандайзинга привлекательной и эмоциональной презентации товара.

Блок состоит из базовых и оперативных моделей:

в одном блоке может быть представлена только одна костюмная группа, базовая коллекция и подходящие к ней изделия;

варианты оперативной коллекции – блузы, топы, трикотаж;

расположение базовой и оперативной коллекций должно быть поочередным;

в большей степени используется профильная (плечевая) развеска;

все изделия располагаются боковой стороной (в профиль) к покупателю.

Правила расположения размеров одной и той же модели для профильной развески:

1) модели размещаются слева направо, по размерному ряду в порядке увеличения размера;

2) плечики повернуты логотипом строго в

одну сторону, с направлением на вход;

3) на ценнике обязательно указывается размер изделия;

4) размеры и модели, которые хорошо продаются, могут дублироваться;

5) последнее изделие в конце кронштейна переворачивается («лицом» к покупателю);

6) недопустимо начинать блок с поясного изделия.

Покупателю должно быть комфортно в вашем магазине.

Торговый зал необходимо сделать целостным, удобным и понятным для поиска нужной марки, изделия.

...

Помните: люди в первую очередь обращают внимание на то, что справа от них!

Правая от входа стена торгового зала считается самым выигрышным участком.

Важно :

минимальное пространство для прохода одного человека составляет 87 см;

чтобы два человека разошлись с корзиной или сложенным на руке пальто, необходим проход 2 м;

когда один человек рассматривает полки, а второй проходит мимо вешал, необходимо расстояние 1,25 м;

при входе в торговый зал покупателю необходимо осмотреться. Поэтому сразу за входом надо предусмотреть незанятую зону, чтобы он мог притормозить и привыкнуть к новому помещению;

первое впечатление всегда самое сильное. По его итогам принимается решение, идти ли дальше. Обеспечьте людям эффект «Ах, какой магазин!»;

покупатель должен иметь возможность охватить взглядом весь магазин. Правило

золотого треугольника основано на психологии: нужный товар – примерочная – касса. Необходимо заставить покупателя задержаться в магазине подольше, расположив нужный ему товар в вершинах воображаемого треугольника;

- кроме принципа полноты ассортимента покупателю необходим принцип постоянства. Это означает, что постоянному клиенту важно находить любимый бренд на одном и том же месте. Выделите представленные бренды в отдельные корнеры и поставьте там POS-материалы;

- расположите в дальних углах наиболее значимые и узнаваемые бренды. Тогда, проходя к ним, покупатель увидит и новые марки;

- распределите торговую площадь по качеству;

- выделите основные марки и бренды, исходя из ожиданий покупателя от магазина вашего формата;

- в зоне начала движения располагаются товары, которые требуют продвижения или на

которые магазин делает специальный акцент.

...

*Товары
приоритетных
категорий важнее всего
– они приносят
максимальную прибыль
и пользуются высоким
спросом.*

Для них лучшими зонами являются правая торцевая стена и стена напротив входа .

ПРИМЕРЫ

В таких местах хорошо работают большие перечеркнутые ценники.

Зачеркнуто 499, новая цена – 399. Этот ход объяснять никому не надо. И так понятно, что товар никогда не стоил 499 рублей. Но в

массовом сегменте такая маркетинговая фишка работает.

Или: «Только до 1 марта цена...». Покупатель понимает, что осталось два дня – надо брать!

Или стеллаж с надписью «Получи подарок!»:

«Купи 1+1 и +1 подарок».

Закуплено три единицы товара: $(3 \times 100) = 300$ рублей. Наценка – 100 %. Хотим получить за них 600 рублей. Ставим ценник на все три единицы по 300 рублей, предлагаем купить два и взять один в подарок: $300 + 300 + \text{подарок} = 600$ рублей.

Вы и понимаете, что это ходы, но иногда и сами ведетесь, потому что цена устраивает, настроение хорошее и т. д.

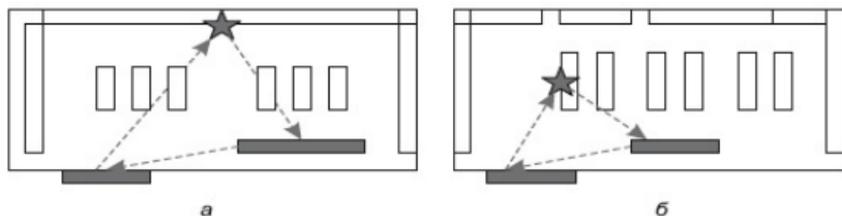


Рис. 9. Планировка продовольственного

магазина: а) золотой треугольник охватывает большую площадь магазина; б) золотой треугольник не позволяет покупателю пройти весь торговый зал

Несколько важных правил Рекламу необходимо располагать так, чтобы она бросалась в глаза, но не затмевала сам товар (центральные полки, светлые места, ближние к покупателю полки).



*Не перегружайте
рекламой!*

*Не отвлекайте от
товара!*

Реклама работает как немой продавец в непосредственной близости от товара.

Товар должен занимать место, соответствующее его доле в вашем доходе, с

учетом рекомендаций производителя.

Ценники должны быть легкодоступны.

Торговые марки располагайте согласно группам – так проще для покупателя.

Следите за чистотой в зале, в том числе на полках. Загрязненный товар и товар с нарушенной или поврежденной упаковкой сразу меняйте – иначе потеряете доверие покупателей к магазину и торговой марке.

Товарный запас располагайте максимально близко к продавцу и с учетом удобства для обслуживания покупателей.

Соотносите размеры магазина и рекламные материалы. В маленьких магазинах (50–70 м²) эффективнее небольшая реклама и простая выкладка. Красочные рекламные материалы и массивная сложная выкладка лучше работают на больших площадях.

Есть товары, спрос на которые носит периодический характер. В магазинах одежды – это верхняя одежда по сезону, блузы и трикотаж перед 1 сентября, а весной – спортивная или

домашняя линия одежды.

Все зависит от специализации магазина.

Этот товар располагаем внутри торгового зала .



Рис. 10. Кассовая зона

Кассовая зона

Здесь располагаем товары импульсного спроса.

На специальном оборудовании – аксессуары и одежда, скомполектованная по принципу «1 + 1 = 1,5».

Товары для специальных акций (вдогонку, в

нагрузку, cross-sell, допродажа).

Клиент купил – предложи еще! Но это должно быть нечто особенное, со «скидкой» или подарок в случае докупки.

См. подробно в видеоуроке «Как повысить доход без дополнительных инвестиций», часть 2 (www.dengikuet.com).

Такие ходы мотивируют купить товар по схеме «1 + 1».

Покупательский бюджет исчерпан и возникает естественное желание экономить .

...

ВАЖНО

*В углах торговых
точек товар
практически
недоступен
«быстрому» вниманию
спешащего покупателя,*

*поэтому углы требуют
особенного внимания с
точки зрения
мерчандайзинга:
реклама, яркое
освещение, красочная
упаковка и т. п. Иначе
товар будет
залеживаться и
перестанет приносить
прибыль.*

Для встречи с товаром необходимо, чтобы покупатель увидел его не менее **трех раз** : бренд – может быть указан на **витрине** , в **POS-материалах** и на **вывеске** над корнером.

Сколько презентаций нужно сделать , чтобы вывести человека из состояния апатии и подвести к покупке? В Великобритании провели исследование на эту тему и получили ответ – девять.

При том что из каждых трех касаний

человек видит лишь одно. Поэтому нужно: $9 \times 3 = 27$.

Модель одежды: манекен в витрине, POS-материалы, манекен рядом с вешалами, где расположен этот товар, ценники, пакеты, визитки, буклеты и т. д. Все – в едином стиле и согласно brand book. Это и есть касания клиента с вашей маркой.

Расположение ассортиментных единиц – кучками, массивно, в несколько рядов, широким фронтом и т. д. – в соответствии с вашими правилами в вашей группе товаров.

...

*И все это вы
прописываете своему
франчайзи!*

Пустое место на полке ведет к потере покупателя, снижению спроса и уменьшению

доверия к месту реализации.

Обратите внимание на расположение кассовой зоны . Мы продаем в России , а в нашей стране – правостороннее движение , в нас с детства развивают принцип держаться правой стороны . Поэтому кассу лучше расположить слева от входа в торговый зал , в массовом сегменте , на выходе из зала .

Выучить наизусть!

Вершинами золотого треугольника являются:

□ **вход** , основная и самая важная для покупателя витрина (та, где он предполагает найти нужный ему товар);

□ **обычно – противоположная стена** (к ней идут по правой стороне);

□ место, где расположен кассовый аппарат, **расчетный узел** .

Пространство между этими тремя пунктами должно быть максимально большим!

Вершины золотого треугольника располагают по разным стенам.

Краткий вывод. Концепт магазина

Проанализировав свою марку с точки зрения целевой аудитории и ценовой категории, вы создаете для себя виртуальный образ магазина. Затем, исходя из него, **размещаете на предполагаемых стеллажах, штангах и полках будущего магазина-клиента количество товара, которое необходимо для правильной презентации, плюс немного товарного запаса для подсортировки или повторы успешных моделей/размеров.**

Товар должен занимать пространство в соответствии с рекомендациями производителя.

Что и как будет располагаться на самых выгодных местах – решать руководителю на основе анализа продаж.

Человек больше обращает внимание на то, что расположено на уровне глаз или на уровне руки!

Перенос снизу (с уровня ног) на уровень глаз дает увеличение объема продаж до 70 %.

Чистота полок и выставленного товара

положительно влияет на выбор покупателя. Товар с повреждениями надо немедленно убирать.

Рекламные материалы лучше располагать в непосредственной близости от товара, чтобы они привлекали внимание покупателя и работали как немой продавец.

На верхние вешала и полки (уровень глаз) выкладывается самый дорогой, яркий и привлекательный товар.

Размещайте соблазнительные товары на видном месте и в большом количестве!

В золотых треугольниках лучше располагать залежалый товар и товар, приносящий максимальную прибыль.

Главная задача мерчендайзера – направить покупателя на конкретный товар, сформировать импульс покупки.

Учитывайте принцип ведения или пути покупателя в магазине:

□ справа – новый и более дорогой товар, слева – более дешевый или со скидками;

□ справа – коммерческие модели, слева – эксклюзивные продукты;

□ в начале магазина – модный продукт, в глубине – базовые модели.

Импульсные покупки (60 % от общего числа покупок) стимулирует комплексная выкладка и развес товара.

У каждой группы товаров есть своя специфика. Например, магазин одежды: в одном месте размещаются товары, взаимосвязанные друг с другом на основе цветовых блоков.

Товары разных производителей не смешиваются! Исключения составляют магазины, где товар разных производителей вывешивается (выкладывается) по товарным группам.

Помните : процесс восприятия потребителя всегда селективный и подчиняется одним и тем же законам, независимо от того, с каким товаром он имеет дело.

Важно знать!

Делайте презентацию быстродвижущихся

моделей (fashion) в передней части магазина и на фокусных местах. Мода – товар скоропортящийся.

Соблюдайте правила перемещения мест и замены презентации модных артикулов: не более трех-четырех дней на одном фокусном месте.

Между этими зонами размещаются артикулы дополнительной продажи.

Не используйте в магазинах до 200 м² указательных щитов и вывесок. Покупатель двигается по торговой площади, подчиняясь силе логического человеческого движения.

Если вы получаете товар дважды раз в год или являетесь поставщиком и планируете поставлять два раза в год, вы менее выгодны с точки зрения сотрудничества. Скорость оборота средств вашего клиента будет резко замедляться.

Если вы франчайзер, помните: чем чаще у вашего клиента обновляется коллекция, тем он более интересен для конечного звена потребления – своих розничных покупателей.

*Разбейте поставки
на более мелкие и
частые.*

Помните о мерчандайзинге и стройте его на основе своего УТП.

Преимущество работы с вами – **максимально возможная частота смены коллекции**. Этот показатель важен для клиента, так как невысока емкость средств, которую нужно заморозить для обеспечения товара на складе с целью бесперебойной торговли весь период, что позволяет ускорить денежный оборот. Данный показатель привлечет к вам внимание представителей малого бизнеса и начинающих предпринимателей.

Думайте о своем клиенте, рассчитайте выгодность работы с вами до того, как предложите ему купить вашу франшизу.

Тщательно анализируйте свои продажи.

Не забывайте про комфорт в магазине и помните:

□ музыка в торговом зале не должна быть громкой и должна соответствовать представленному товару. Разные целевые аудитории любят разную музыку. Например, пожилым людям нравятся спокойные, классические мелодии и т. п. Важный аспект – авторское право!

□ категорически нельзя включать радио : возможно , там рекламируют не вас!

Требования к оформлению витрины

...

*Витрины должны
отражать имидж
компании.*

Первое впечатление от магазина формируется посредством восприятия витрины.

Поэтому она должна быть оформлена так, чтобы одновременно отражать новые тенденции моды, привлекать покупателя и давать понять, в каком ценовом сегменте находится магазин.

Вы можете красиво оформить витрину лучшими вещами из коллекции, но если ваша марка не повсеместно известна, часть покупателей может решить, что для них это слишком дорогой магазин. И наоборот – дешевая витринистика может раз и навсегда разрушить имидж магазина, целевая аудитория будет просто проходить мимо.

В витрине магазина может находиться от двух до пяти манекенов или ни одного. На манекенах всегда должен быть только новый товар. Если они стоят в зале, на них представляется товар, который продается рядом. Для увеличения продаж плохо продаваемых моделей следует использовать манекены торгового зала и два-три основных цвета. Обновлять модели, представленные на манекенах, надо строго не реже одного раз в

неделю. Установите для своего франчайзи конкретный день, например понедельник.

Манекены в витрине должны быть одного роста, плотно закручены и тщательно закреплены.

Одежда должна отражать тенденции и сезонность, быть отобрана из актуальной коллекции и соответствовать привлекательному и логичному предложению.

Декор должен быть безупречным: без перегрузок в оформлении, свободным, с просветами в зале.

Шаг № 11. Готовим business book для клиента

С чего начать

При написании business book для клиента необходимо:

1) определить целевую аудиторию – основу основ, на которой строится вся технология продаж любого бизнеса;

2) создать для нее УТП;

3) выбрать место и составить рекомендации для максимально эффективной розничной торговли;

4) создать merchandising book;

5) прописать стандарты мерчандайзинга.

Обычно новички и отечественные производители ограничиваются этим набором инструментов. Но для успешной работы вашего франчайзи необходимо гораздо больше. Как успешный предприниматель вы передаете ему часть своего опыта и технологий. Начинающие

предприниматели потому и обращаются к сильным, чтобы понять: «Как?» Сколько раз приходилось сталкиваться с ситуацией, когда партнер отработал один сезон и бросил. Не пошло!

Так ли это? Ему продали и бросили. Вывесив (выложив) товар, начинающие предприниматели недоумевают: «Где же очереди?» А их не будет!

Продажи – это процесс, который нужно организовывать. Как именно, новичку прописывает франчайзер. Это и есть главные технологии, которые не любят раскрывать западные инвесторы. То, чему хотят научиться зеленые предприниматели. Однако вы расширяете конвейер по зарабатыванию денег для себя и, прописывая технологии продаж, укрепляете его. Помните: если закрывается магазин с вашей маркой, виноват не Пупкин – плохой предприниматель, а вы сами. Ведь это ВАШ бренд (марка) не пошла.

Хотя большинство владельцев любят

перекладывать ответственность на других. Собственники часто обожают работу и ненавидят управление. Но вы должны просчитывать свой бизнес на несколько шагов вперед – это ключевой момент в управлении.

По теории вероятности всегда может случиться что-то нехорошее, даже молния иногда бьет трижды в одну точку. Поэтому, чтобы иметь успешный бизнес, вы должны быть готовы ко всему. Если какая-то проблема повторилась более двух раз, можно говорить о неэффективности управления: значит, вы что-то не учли в вашей системе.

Что такое бизнес? Это то , что дает вам доход .

Следовательно , это ваш работодатель .

Значит , все ваши действия должны исходить из того , понравится ли это ему? И выгодно ли?

Решения принимаются не на уровне интуиций и эмоций , а согласно расчетам , анализу и статистике .

Вам постоянно требуется что-то новое (new) .

Как владелец бизнеса вы должны разрабатывать новые методы привлечения клиентов, придумывать новые продукты, находить новых партнеров, выходить на новые рынки и захватывать новые территории.

Как только введение нового прекращается, вы подходите к точке STOP, после которого в бизнесе начинается спад.

Для формирования полного business book с целью успешной работы вашего франчайзи необходимы:

- 1) маркетинговые мероприятия по продвижению товара;
- 2) методика формирования цен;
- 3) правильные расчеты необходимого количества товарного запаса для запуска розничного магазина;
- 4) корректные расчеты товарного запаса для дальнейшей самостоятельной работы;
- 5) варианты анализа движения товара для

дальнейшей успешной работы;

6) четко и грамотно написанные инструкции по организации работы байера, ведению отчетности и расчета матрицы успешного ассортимента;

7) бланки учета и отчетности;

8) отчетность внутри подразделения и перед вами (бланки, периодичность и т. п.);

9) стандарты и технологии продаж;

10) методика поиска и расчета необходимого количества персонала;

11) стандарты поведения персонала;

12) описание внешнего вида и распорядка работы персонала в торговом зале;

13) обучение персонала для франчайзи: самостоятельное или на вашей территории.

Если вы продаете товар оптом, будет нелишним обучить персонал вашего клиента, как правильно продавать товар.

Услужить клиенту никогда не поздно!

ПРИМЕР ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА

*В далеком от
головного предприятия
городе клиент решил
закрыть
монобрендовый
магазин.*

*Дела шли хорошо, и
мы не очень
переживали, уверенные,
что спокойно найдем
других. Претенденты
были. Но как получить
задолженность,
скопившуюся на
договоренностях
менеджера? Да-да, у
нас тоже были эти*

грабли. Потому и пишем практические советы.

Для «беседы» отправили к франчайзи сильного менеджера-переговорщика.

Недешевое удовольствие, но всегда нужно оценивать адекватность клиента, срок отношений с ним, сумму задолженности и т. д.

Представьте себе: через два дня менеджер позвонила и попросила товар под свою ответственность.

Мы специалистам доверяем. Но что оказалось?

Товарные остатки в магазине одежды сгруппированы не были: по цвету – да, по силуэтам – нет.

Наши менеджер рассортировала товар по силуэтам, цвету, размерам, добавила недостающие модели – блузы, топы и т. п., а по остаткам низов прозвонила всю имеющуюся клиентскую базу. Почему низов? Потому что их продать (посадить по фигуре) сложнее. В результате за неделю задолженность была погашена и сделан новый заказ. Через

*полгода те же
владельцы открыли еще
один магазин этой
марки в ближайшем
городе.*

*Мы умышленно не
называем бренд и город,
потому что люди
работают до сих пор и
никому не нравится
выглядеть неопытным.*

В каждом бизнесе есть свои нюансы продвижения товара. Если вы думаете, что люди умеют читать ваши мысли, то глубоко заблуждаетесь. У них тоже текучка. Даже если вы однажды обучили персонал, это не означает, что с обучением надо завязывать.

Да, мы истратили 40 000 на билеты и проживание, но в итоге заработали гораздо больше.

Обучение персонала, продающего ваш

товар конечному потребителю, — это ваша инвестиция в себя!

Шаг № 12. Маркетинг

Естественно, бизнес нужен для того, чтобы что-то продавать и получать прибыль – деньги.

Часто встречаются люди, которые на вопрос: «Что самое критичное в твоём бизнесе?» отвечают: «У меня сложное производство, сложные технологии».

...

*На самом деле
главное – продажи и
маркетинг, то есть
привлечение клиентов.*

Все начинается с продаж, и нередко именно они являются слабым звеном бизнеса.

Если вы не выстроили нормальную систему продаж, остальное не имеет значения: у вас могут быть отличный бухгалтер, великолепное

производство, налаженная логистика, суперсклад и кладовщики, которые не воруют и не пьянствуют, роботы, которые все очень быстро делают, и т. д. Даже со всем этим без продаж вы будете сидеть в глубокой яме, вплоть до закрытия.

Маркетинг и продажи! Очень важно соблюдать цепочку «слышали – видели – цена».

...

*Создавая образ
будущего франчайзи,
правила продажи им
товара, описание
технологий продаж,
серьезно проработайте
и опишите маркетинг
будущего франчайзи.*

Есть более 2000 определений, что такое

маркетинг. А по сути это ВСЕ касания вашей компании с внешним миром.

Начиная от охраны, порядка в офисе, грязной машины руководителя и мероприятий, о которых узнают люди, до посещений офиса. Реклама и маркетинг – это все, что мы делаем, чтобы покупатель оказался с нами лицом к лицу.

Главное отличие любителя от профессионала состоит в том, что любитель думает: «Я сделаю то-то и то-то, и это будет маркетинг». Профессионал понимает, что маркетинг – это процесс, который никогда не заканчивается.

...

*Маркетинг – это
все ваши действия до
покупки, во время нее и
после.*

Если вы только создаете марку, вместо креатива лучше использовать заимствования. Опытные торговцы давно так делают. Например, если вы видите, что какие-то бизнес-модели или схемы работают в двух разных индустриях, велика вероятность, что они сработают и у вас.

Многие владельцы бизнесов ошибочно полагают, что заработать большие деньги можно только на гениальной и оригинальной идее. Однако многие успешные примеры в современном бизнесе говорят об обратном.

Скажем, Форд был отнюдь не первым производителем автомобилей.

И Google – не первая поисковая система.

Нужно брать работающие модели и применять их в своем бизнесе. Например, компании Disney Video и Disney Entertainment, продающие продукцию на сотни миллионов долларов, были организованы по модели порнокомпании Vivid Entertainment. Даже при том что целевая аудитория различна, модель

успешно скопировали и взяли все самые успешные фишки.

Вы знаете, во сколько вам обходится один новый клиент по рекламе?

Вы просчитываете эффективность рекламы (с учетом не только количества пришедших клиентов, но и эффективности от сделок с ними)?

Вы анализируете и принимаете решения, какие акции необходимы для увеличения конверсии – перехода потенциальных клиентов в реальные?

Прежде чем вы начнете описывать маркетинг и технологии продаж для своего франчайзи, предлагаем рассмотреть их применение на примере существующего бизнеса, а затем уже передать лучшие фишки франчайзи.

Ключевая формула продаж В институтах всех нас учили тому, что мы видим в ежемесячных отчетах:

Прибыль = Доход – Расход.

И это правильный расчет. НО! Это

результат.

А если мы планируем развитие компании, такой вариант не подходит. Многие компании, особенно во время кризиса и в условиях нехватки денег, начинают резко сокращать расходы. Конечно, их нужно контролировать и не раздувать. Но это путь назад, а не вперед. Издержки нужно сокращать, но развивать таким путем бизнес не получится.

Что вам часто приходится говорить своим сотрудникам, когда они просят деньги?

Что вам приходится отвечать коллегам, когда они предлагают новый бизнес?

Денег нет!

Иногда средств не хватает даже на содержание бизнеса. В итоге тратятся оборотные средства – и владелец несет убытки.

А начинать нужно с увеличения дохода. Не продаж, а именно дохода! Как?

Что вы слышите в оправдание от сотрудников?

– Народа нет, кризис и т. д.

С кого спрашивать, если одни общие фразы?

– У всех все плохо!

Отлично! А что именно плохо?

Давайте рассмотрим формирование прибыли с другой стороны. Нашими главными помощниками будут маркетологи и вы.

Из чего складывается прибыль?

Вы наверняка считаете, какой процент от оборота и дохода составляет прибыль. В каждой продаже этот процент, естественно, заложен. То есть вы знаете среднюю сумму прибыли с одной единицы. Умножим количество продаж на эту среднюю цифру:

Прибыль = ОП (объем продаж) × М (маржа на единицу товара).

Расшифровка :

ОП (общее количество продаж) = Кк × S,

где:

Кк – количество клиентов, купивших у вас товар. Считается легко: в рознице – это количество чеков, в опте – количество оптовых продаж;

S – деньги, которые принес средний клиент: в рознице – средний чек, в опте – средняя оптовая закупка.

От общей суммы продаж находим средний чек (среднюю сумму закупки).

Снова смотрим в таблицу 1 «Результаты для руководителя». Анализируем динамику показателя .

Кто такие клиенты? Это люди, которые каким-то образом о нас узнали (потенциальные клиенты), зашли в магазин (сайт, офис...) и нашли у нас то, что им нужно. Мы правильно с ними поработали, и они совершили покупку. Произошла конвертация потенциальных клиентов в реальных:

$$K_k = L (\text{leads}) \times C_v,$$

где:

L (leads) = потенциальные клиенты (leads).

Еще их называют «холодные клиенты» – те, кто мог бы купить товар; люди, которые о вас узнали, получили от вас звонок, увидели рекламу, проходили мимо и т. д.;

C v – конверсия. Это доля клиентов, переходящих из разряда потенциальных в реальные.

Например, в магазин (или на сайт) зашли 100 человек, покупку совершили 10.

Значит, ваша конверсия – 10 %.

Что контролируем на этом этапе?

Правильно ли потратили деньги на рекламу?

Тот ли клиент к нам пришел? Там ли ее разместили?

Сколько всего людей пришло в магазин (в офис, на сайт), подписалось на каталоги и т. п., сколько из них конвертировано, то есть стало реальными? Какова конверсия?

Был ли в наличии необходимый потенциальному клиенту ассортимент?

Профессионально ли отработали менеджеры и продавцы, чтобы конвертировать потенциального клиента в реального?

Если установлен контроль над динамикой конверсии, одновременно вы контролируете:

- отдел рекламы (деньги истрачены, а где люди L (leads)?);
 - отдел маркетинга (акции придуманы, а где реакция (Cv)?);
 - отдел закупок (продаж) (нет нужного ассортимента?);
 - персонал (если по первым трем отделам справились хорошо, нужно поработать над профессионализмом сотрудников по продажам).
- Какой процент конвертации (Cv)?
Какова его динамика?

...

*Отчет по
конверсии сдается в
обязательном порядке!*

Конверсия

Сайт – ...

1) зашли на сайт и не оставили координат?

2) оставили координаты, но не конвертированы в покупатели – почему?

3) есть входы в магазин (шюу-рум), но конверсия не растет, а иногда падает – в чем причина?

Один показатель заставляет четко работать весь коллектив и контролировать несколько звеньев одной цепи.

Внесите этот показатель в свою таблицу «Результаты для руководителя» и отслеживайте его динамику после поступления новой коллекции, акции, распродажи, смены персонала и т. д.

Средний чек = S.

Это деньги, которые клиент оставляет на кассе или приносит оптовый клиент.

За некоторое количество времени (неделю, месяц, год) наши клиенты совершают покупки несколько раз:

– количество транзакций.

S × #.

Какие были проведены мероприятия, чтобы

клиент зашел еще раз?

Вернулся за подарком или новой услугой?

Что сделано, чтобы сократить период между покупками и увеличить количество транзакций?

Это очень важный элемент для анализа клиентской базы. Он определяет лояльность ваших клиентов, эффективность маркетинговых мероприятий и может реально повлиять на рост прибыли.

Любые предоставляемые вам отчеты должны быть как за истекший период, так и в динамике.

При грамотном ведении клиентской базы контроль времени между транзакциями позволяет не допустить перехода клиента к конкуренту, заметить увеличение срока и вовремя на это отреагировать.

Иногда нужно просто позвонить и узнать о самочувствии , рассказать что-то новое и не звать за покупками .

Записываем формулу полностью.

Теперь умножаем показатели на маржу –

долю прибыли с единицы товара, заложенную в объеме продаж.

Опять же смотрим динамику: если маржа снижается, у этого могут быть причины, далекие от продаж.

Объединяем все в одну формулу:

$$\text{Прибыль} = L \times C_v \times S \times \# \times M.$$

Итак, мы получили формулу из пяти основных показателей. Согласитесь – есть разница по сравнению с привычной формулой расчета прибыли:

$$\text{Прибыль} = \text{Доход} - \text{Расход}.$$

С кого спрашивать? Кто недоработал? Где нужно усилиться? Из статичных бухгалтерских и управленческих отчетов это не видно. Зачем нам эта формула? Она работает и в рознице, и в опте. Когда мы смотрим на прибыль с данной точки зрения, видим пять разных факторов, с помощью которых можно прогнозировать, учитывать, анализировать, совершать действия для увеличения показателей, искать причины недоработки конкретных подразделений.

*Лозунг «Нужно
работать лучше!»
звучит красиво, и все
что-то делают, а с
кого именно
спрашивать,
непонятно. Как
посчитать эффект от
сделанного – тоже.*

**Используя данную формулу и увеличив
каждый показатель лишь на 15 %, вы
удвоите свой доход!**

Теперь понимаете, зачем вам маркетолог?
Если пока вы все делаете сами, осознаете, в чем
заключается ваша работа? Не в том, чтобы «один
за всех», а в контроле пяти главных факторов.

Представьте, что:

- конверсия – 10 %;
- входной поток – 100 человек;

средний чек – 1000 рублей;

продажи – 10 000 рублей.

Теперь увеличим эти показатели на 15 %:

конверсия – 11,5 %;

входной поток – 115 человек;

средний чек – 1150 рублей.

Разница небольшая, но как она повлияет на результат?

Продажи: $1150 \times 11,5 = 13\ 225$ рублей (вместо 10 000).

То есть рост составил 32,2 %.

Если контролировать каждый показатель, даже незначительные изменения могут дать хороший результат. Причем без дополнительных инвестиций или при незначительных.

Мы работаем над увеличением каждого из пяти показателей. Маркетинг строится и контролирует процесс продаж на основе анализа их динамики.

Напишите, как вы сейчас контролируете ситуацию в вашем бизнесе (бренде, услуге). Подробно мы остановимся на этом вопросе в

главе «Несколько фишек для увеличения продаж и повышения дохода».

Напишите план мероприятий для контроля этих показателей на сегодняшний день:

.....
.....
.....

1. Вы пробовали посчитать, сколько вам стоит один клиент, пришедший по рекламе? Тот ли поток сгенерирован? Правильно ли вы истратили деньги на рекламу?

Напишите, где вы берете потенциальных клиентов? Что делаете, чтобы о вас узнали?

.....
.....
.....

2. Как превращаете потенциальных клиентов в реальных? Что для этого делаете?

.....
.....
.....

3. Средний чек.

Сколько денег средний клиент оставляет на кассе?

.....
.....
.....

Что предпринять для того, чтобы оставял больше?

.....
.....
.....

4. Сколько раз за определенный период времени один и тот же клиент посещает ваш магазин?

.....
.....
.....

Какие шаги предпринимаются, чтобы частота посещений не уменьшилась, а лучше – увеличилась?

.....
.....
.....

5. Какая доля прибыли заложена в продаваемом продукте?

.....
.....
.....

Если мы говорим о развитии бизнеса с точки зрения франчайзера или о «бизнесе в коробке», то технологии учета, статистика, анализ отчетности (в самой компании-франчайзи и перед вами) вы передаете своим партнерам с business book.

Прописываете эффективные методики:

- размещения товара ;
- продажи товара ;
- анализа продаж .

Что вы проверите в ближайшее время?

Какие цифры запросите?

Кого назначаете ответственным?

.....
.....
.....

Пока этот сдвиг «я – маркетолог и я –

продвиженец» не фиксируется в сознании владельца, бизнес будет потихонечку куда-то ковлять.

Организуя бизнес-процесс, важно помнить, что суффикс – **ся** в словосочетаниях «**должно продаватьСЯ**» и «**будет делатьСЯ**» не работает.

Если вы думаете, что ваше конкурентное преимущество перед более дорогими продуктами состоит лишь в более низкой цене, то ошибаетесь.

Нужно понимать: **само ничего не делаетСЯ**, клиенты сами не придут.

А у ваших конкурентов тоже есть фломастер, чтобы перечеркнуть цену.

...

*Не надейтесь на
хороший товар – сам он
себя не продаст!*

Чтобы клиенты узнали о вас и о вашем качественном товаре, надо хотя бы раз их привести к себе. На приманку: «У нас – самое дешевое!» придут те, кто будет требовать от вас много и бесплатно.

99 % прибыли в бизнесе уходит к тому , кто знает , как продать товар , а не к тому , кто думает , как его сделать и доставить клиенту .

Открывая партнерскую фирму при хорошо проработанной франчайзинговой программе, франчайзи становится частью «семьи». В отличие от независимого предприятия, франчайзер не оставляет партнеров один на один с множеством проблем и рисков начинающего бизнеса.

...

*Развивать бренд –
непростая задача,*

*потому что при этом
легко уничтожить его
идентичность*

*Мозг, как
фотоаппарат, дает
ясную картину того,
что представляет
собой любимый бренд.*

Поэтому увлекаясь изменениями и развитием, нельзя забывать о главном концепте товарной марки.

Нельзя создавать на основе главного бренда «Пушкин» – «Пушкин-лайт», «Пушкин-круть» и т. п. Если вы планируете уйти в более дешевый сегмент, сделайте дополнительный бренд. Так вы сохраните статус основного бренда и поиграете в «народную марку».

Хотите попробовать силы в разных ценовых сегментах? Используйте другие названия, чтобы сохранить имидж уже имеющегося.

И помните: в любом сегменте люди покупают эмоцию от покупки.

Не сверла, а дырки в стенах (ровненькие, без пыли, даже рисуночек на обоях не поврежден!).

С одеждой – то же самое, особенно женской (*«Как пойду! А он как увидит! А она скажет!»*).

К какой категории относятся ваши клиенты

1. VIP. Те, кто торговал или торгует дорогим товаром, работает с випами, наверняка слышали от своих клиентов: **«Дорого!»**

2. «Цена = качество». Те, кто работает со средней ценовой категорией (есть более дорогие аналоги, но существуют и подешевле), наверняка слышали от своих клиентов: **«Дорого!»**

3. Самое дешевое. Те, кто работает в массовом сегменте, точно слышали от клиентов: **«Дорого!»**

4. Халява: **«Дайте попробовать две штуки и восемь подарков!»**

У вас всегда должны быть аргументы в

ответ на «Дорого!», чтобы сказать: «Да, дорого! Но зато у нас...» (см. УТП).

Что именно у вас:

что говорят продавцы о качестве вашего товара, соотношении цены и качества, дополнительных услугах (причем это относится как к оптовикам, так и к рознице)?

готовы ли вы и ваши сотрудники к тому, чтобы, веря в свой товар, с гордостью произнести: «Да!»?

Используйте свое УТП и для начала сами ответьте на вопрос о дороговизне.

У нас:

.....
.....
.....

Помните: чем бы вы ни торговали, клиенты всегда будут говорить: «Дорого!»

Дэвид Огилви, легендарный рекламист, очень крепко выразился по поводу манипуляций с ценами: «Снижать цены может любой дурак, а чтобы создать бренд, нужны гений, вера и

настойчивость».

Пропишите для каждого сегмента ответы на возможные вопросы :

Хотите дешевле?

В опте : убирайте доставку, рекламную поддержку, возможность возврата брака и части коллекции, возможность отсрочки платежа и т. п. – весь сервис, который предлагаете. Для каждого сегмента клиентов – свое.

Что можно убрать:

.....
.....

В рознице: принесите дешевое, если таковое имеется, и пропишите действия продавца в такой ситуации.

Например, для магазина одежды: «Модель недорогая, из позапрошлой коллекции...» или «Состав сырья... (в зависимости от ассортимента), но **в а м я** это даже не предлагаю!» И снова рассказываете о преимуществах, подчеркивая исключительность клиента.

Что приходит в голову:

.....
.....
.....

Бывают продавцы, талантливые от природы. Но в большинстве случаев с людьми просто нужно работать. Независимо от того, что вы продаете, чем больше будете обучать персонал нужности и важности эффективного использования товаров (услуг), тем больше реализуете.

В бизнесе главное – результат, поэтому он является единственной мерой успеха. Конечно, чтобы адаптировать восприятие, требуются время и терпение.

Пройдите путь покупателя на своем сайте

Попросите знакомых пройти путь вашего клиента. Удобно ли вам? Все ли понятно?

Новости, о которых вы пишете, иногда вызывают у вас слезы умиления. Но с чего вы взяли, что у клиентов будет такая же реакция? Их

интересует одно – купить или не купить.

Да, информация, которая окружает ваш товар, усиливает или наоборот ослабляет марку. Но помните о том, что нужно клиенту. Если он зашел на сайт – сам или благодаря потраченным вами средствам на рекламу и маркетинг, – позаботьтесь о том, чтобы он оставил свои контактные данные.

«Захватите» его, чтобы в дальнейшем с ним можно было работать.

Он уже – не холодный lead, а теплый клиент, которым вплотную займется профессиональный менеджер.

Есть ли у вас на сайте функция «Заказать звонок»? Многим некогда рыться в огромном прайсе, проще позвонить и сразу получить ответы на все интересующие вопросы.

Напишите, какая информация в вашей компании мотивирует человека оставить свои контакты:

.....
.....

.....
Нередко на сайт забредают случайные люди, не из вашей целевой аудитории. Напишите, что у вас могут посмотреть неожиданные посетители и что доступно за контакт для обратной связи. В чем разница?

.....
.....
.....
Ради какой информации на сайте потенциальные клиенты могут вернуться?

Когда вы в последний раз меняли объявления и рассылали информацию ВСЕМ, кто когда-либо оставлял свои контакты? Кто об этом отчитывается и перед кем?

Авторизация Компания предлагает каталог товаров онлайн, который позволит иметь прямой контакт с нашим складом. Используя имя и пароль, вы можете увидеть lookbook текущего сезона, изображение представленных моделей в деталях, их состав и оптово-закупочную цену. Чтобы получить доступ к каталогу товаров,

свяжитесь с менеджерами нашей компании (см. «Контакты»).

Регистрация У вас могут быть и другие причины «захвата»: получить информацию о текущих и будущих акциях, новинках и т. п. Мы останавливаемся лишь на самых частых ошибках, которые допускают владельцы бизнеса. Ньюансов много.



*Главное правило –
не усложнять!*

Чем сложнее сайт, тем легче в нем утонуть, заблудиться и нужно сильно постараться, чтобы сделать заказ и оплатить его.

А чем вам не нравятся виртуальные электронные деньги?

Может, ваш бухгалтер недостаточно квалифицирован?

Какие виртуальные платежи вы знаете (используете)?

.....
.....

Каталоги

Куда доставляется каталог? Есть ли у вашего клиента время для знакомства с ним?

.....
.....
.....

День недели, в который он доставляется:

.....
.....
.....

Описание соответствий ожиданиям (мы продаем не сверла, а дырки в стене!):

.....
.....
.....

Есть ли описание предоставляемых вами гарантий?

Большинство людей хотят увидеть и

потрогать то, что приобретают. Помогите им избавиться от страха перед ошибкой:

.....
.....
.....

Как организована обратная связь?

Вам наверняка приходилось висеть на телефоне минут по пятнадцать и слушать: «Ваш звонок очень важен для нас!» Предложите знакомым или сами проверьте, насколько легко к вам дозвониться.

.....
.....
.....

Используется ли главное правило рекламного объявления?

УПОД:

У П – уникальное, очень вкусное предложение;

О граничение по времени или количеству;

призыв к **Д** ействию (как выглядит ваш

текст?).

Составьте свой УПОД. Никто, кроме вас, об этом не узнает! Если не понравится, сотрете.

.....
.....
.....

Вы не забыли про ответы на четыре главных вопроса:

1 . **Где?** (где находится то, что вы предлагаете, и как добраться).

2. **Когда?** (время и дата проведения акции (периода заказов, действия скидок и т. п.)).

3. **Что?** (товар, услуга, скидка или подарок, который является объектом рекламы).

4 . **Почему или почему?** (стоит купить товар, совершить сделку, принять участие в мероприятии). Какими действиями будет заслужен подарок или скидка?

.....
.....
.....

Клиентская база

При создании пакета документов вы выдаете формы для учета клиентов. Существует множество программ для их ведения.

Рассмотрим простейший учет в Excel или 1С (трансформируется в формат Excel). Ведь во франчайзинг идут новички, и им все должно быть понятно.

В b2b и рознице все стараются вести клиентскую базу. Но как это делать?

В лучшем случае в блокноте или табличке собраны контакты (телефоны), которые используются для SMS-рассылки и информирования о поступлении нового товара.

Допустим, клиент настроен лояльно и приезжает по первому вашему зову. Профессиональный продавец все правильно делает, но нет нужного размера. Тут-то и возникает обида на байера, что нет нужных размеров, а у владельца – на всех сразу, потому что нет продаж.

Чем бы вы ни занимались, нужен анализ клиентской базы. Необходимо учитывать

индивидуальные потребности клиентов и нюансы бизнеса: в одежде – размерный ряд, в продуктах – религиозные праздники, и т. д. И в любом ассортименте важна периодичность покупок.

Даже если вы – крупный супермаркет и у вас нет возможности запомнить своих постоянных клиентов, наверняка есть карты на скидки. Следовательно, можно настроить электронный анализ продаж по картам постоянного, лояльно к вам настроенного и постоянного клиента (золотого и любимого кормильца!).

В небольших магазинах все проще. Например:

.....
.....
.....

Картотека, которую ведут продавцы

Картотеку ведут вручную или с помощью специальных программ (табл. 4).

Продажи по картам ведутся нарастающим

итогом ежемесячно.

Это важно для выработки маркетинговой стратегии магазина – введения мероприятий по сохранению и увеличению лояльности постоянных клиентов. Чтобы понять предпочтения и частоту покупок (транзакций) за период.

Заметьте, что в данном магазине более 50 % – постоянные клиенты. При таком соотношении скорость оборота товара значительно выше.

Процентное отношение продаж по картам к общему товарообороту – подтверждение лояльности.

Для увеличения числа новых покупателей требуются дополнительные рекламные акции.

Увеличить продажи имеющимся клиентам стоит в семь раз дешевле, чем привлечь новых.

От профессиональной работы байера и персонала в торговом зале зависит, станут ли потенциальные клиенты, каким-то образом узнавшие о вас (холодные leads), клиентами

магазина, а затем и постоянными клиентами.

Внимательно посмотрим на простейшую таблицу При ежемесячном анализе и по нарастающему итогу продаж вы можете видеть частоту покупок клиентов, их предпочтения по брендам. А по итогам года – самых значимых клиентов (перенести в категорию VIP).

Ц. 7 – VIP-клиент прошлого года перестал посещать магазин . Почему?

Таблица 4. К аротека, которую заполняют продавцы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							карточ- ные	56 %	72 %	
							б. карт	785 699	1 509 166	
	Имя	день ро- ждения	размер низ	размер верх	телефон	покупки	номер карты	ноябрь	декабрь	с начала года
1	Елена	15.01	36		923.....	(опт .cR.L.)	134		15 030	65 030
2	Валерия	12.06	36	38	937.....	S.P	400			0
3	Мария	01.08	38	40	89.....	M.A	190	23 600	12 800	44 892
4	Елена	20.04	в. 38 н.(40+)		9.....	Что по- дойдет	214	5355		15 720
5	Светлана	30.12	38–36	36	96.....0	R.C., IDP	319		12 600	12 600
6	Ольга	28.11	34		95.....4	Верх. Кем. RL	125		22 149	60 118
7	Григорий Иванович	13.09	40	Женщина Людмила	9.....1	Италия	VIP			3080
8	Валенти- на Григо- рьевна	21.04	40	42	Не звонить, приходит сама	ORW	512	60 870		101 521
9	Елена!!!!	01.04	36–38		8....556	разн.	314	16 000		60 475

Необходимо фиксировать периодичность посещения клиентов. Если клиент пропустил

«свой период», требуется срочная реанимация. Возможно, он вас просто бросил. Или новый продавец был некорректен. Необходимо выяснить причины! Предложить что-то «вкусное» со скидкой, пригласить на акцию, мероприятие или просто поболтать. Нельзя допустить пропуск периода более двух раз: вернуть гораздо тяжелей, а привлечь новых – дороже.

Выбор за вами.

П. 8 – делает покупки два раза в год, отдает предпочтение одной марке, но покупает практически все своего размера из коллекции. Таким клиентам важно выпядеть актуально, стиль должен быть законченным. Для них надо отвешивать и накапливать модели соответствующей марки и размера из каждой поставки.

А вдруг не выкупит? Или похудела?

Поддерживайте отношения с клиентом без предложений о покупке. Интересуйтесь новостями, поздравляйте с праздниками,

намекайте, что скоро порадуете красотой.

П. 3 – клиент, который ежемесячно оставляет деньги в вашем магазине. Это помощник! Его хорошо использовать и как «партизанский маркетинг» (если необходимо).

Обычно такие клиенты и есть кормильцы, они лояльны и с удовольствием делятся впечатлениями о конкурентах.

Используйте их для вашего маркетинга.

Но аккуратно! Эти люди не знают, что кто-то покупает больше них, чувствуют себя значимыми и важными. Дружите с ними, но будьте бдительны. Они вполне могут переключиться на новый магазин.

Делайте им знаки внимания, дарите мелочи, называйте по имени или по имени-отчеству (как они когда-то написали в анкете). И помните: для таких клиентов важно, чтобы это делали при всех (особенно при женщинах!) и с искренней улыбкой на лице, подчеркивая статус. **Побалуйте клиента, однако грань не переходите!**

Важно

Что касается женской одежды, то у клиентки не всегда совпадают размеры низа и верха. Это надо учитывать при ведении клиентской базы и регистрации покупок.

В обуви имеет значение полнота.

У вас могут быть свои фишки :

.....
.....

При заказе коллекции байер учитывает итоги анализа клиентской базы.

Таблица 5. Анализ результатов клиентской базы

1 кап-сула	Состав сырья			S		M		L						
Наименование	Фото или описание модели	Артикул	38	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма	
Блузка		01 511/ 56 890 зел		1		1					2	1180	2360	
Брюки		01 531/ 38 534						1			1	980	980	
Платье		01 522/ 13 433 Т. зел		1		1		1			3	1480	4440	
Джемпер		01 513/ 38 119 зел			1	1	1	1	1		5	680	3400	
Брюки		01 531/ 42 234		1	2	2	2	1			8	880	7040	

Пишем заказ! (Применимо ко всем группам)

товаров.)

При предварительном заказе коллекций на будущий период постарайтесь сфотографировать модели и перенести их в таблицу заказов согласно артикулам в заказе, чтобы мысленно представить себе будущий развес в торговом зале по капсулам.

Достаточно ли товара в одном размере, чтобы предложить к низам верхи?

В программе Excel можно с помощью фильтра посмотреть заказанные модели каждого размера и при необходимости внести корректировки. Ведь все компании-производители дают на обдумывание заказа несколько дней.

Байер виртуально одевает клиентов по фотографиям, эскизам и подробным описаниям в заказе.

Таблицы делаются в соответствии с цветовым блоком и количеством моделей для размещения на шанге, то есть с учетом презентации и мерчандайзинга в каждом

конкретном случае.

В случае с одеждой байер знает, сколько верхов и низов ему необходимо для успешной торговли, каких размеров и цветовых предпочтений. На основе сложившейся клиентской базы он формирует заказ на следующую поставку (сезон, период) с учетом прироста клиентов и развития (открытия новых подразделений).

Знание ежемесячных темпов продаж нужно для планирования подсортировки.

Никто не загружает товар вперед на весь торговый сезон. Все планируют максимально быстрый оборот денежных средств.

Сколько шпанг, полок, вешал, может разместить один магазин? От этого зависит, сколько товарных позиций вы сможете в нем разместить за один раз согласно утвержденной презентации (мерчандайзингу).

По две единицы на модель? По четыре или весь размерный ряд? Это зависит от ценового сегмента магазина.

См. табл. 6 «Рабочая таблица байера» (с. 130).

Формирование необходимого количества товара

Допустим, мы выбрали презентацию – весь товар в зале. На рис. 11 видно, что накопителя для подсортировки нет. Или есть, но в другом подсобном помещении. Следовательно, продавцы редко отлучаются из торговой зоны.

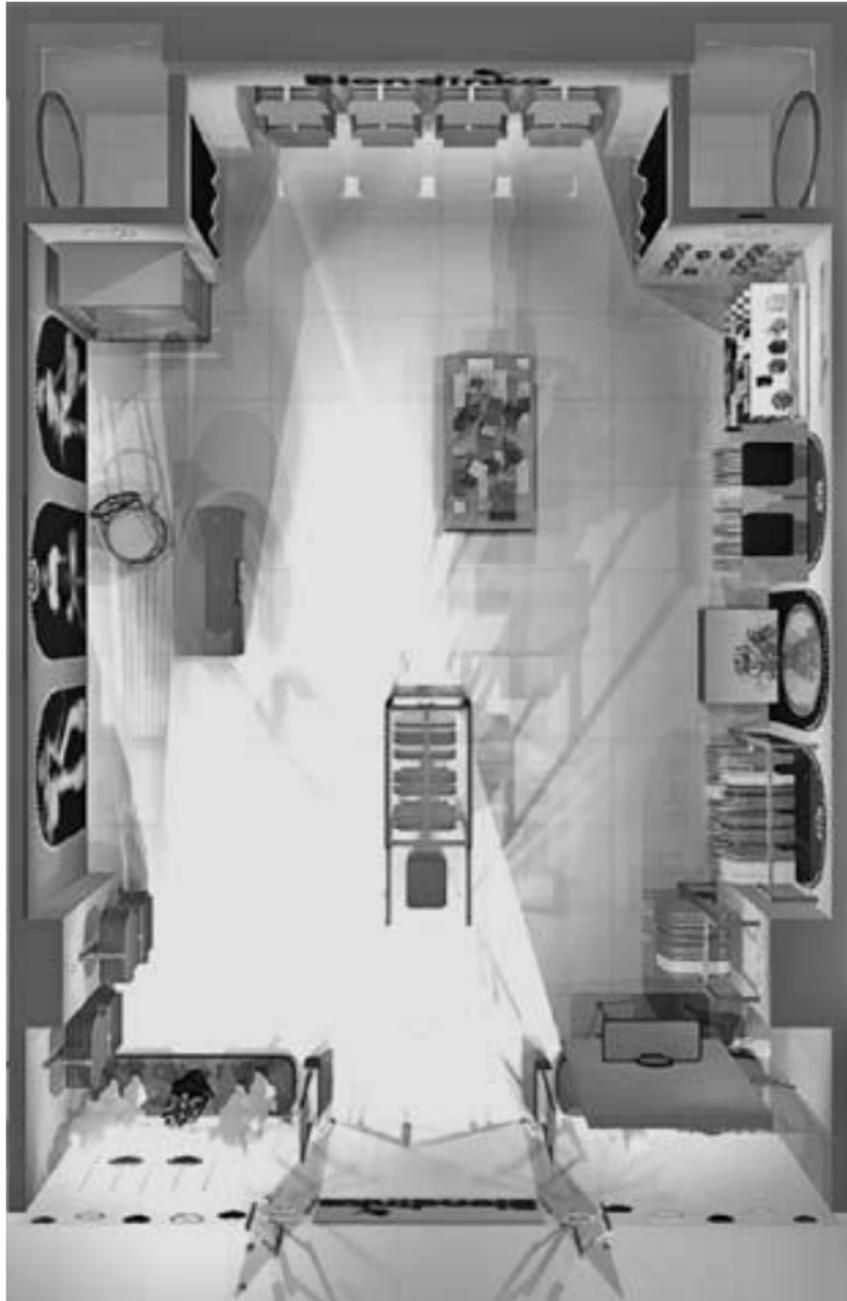


Рис. 11. Планировка торгового зала

Посчитаем необходимое количество .

Например, в данном магазине четыре вешала по 120 см – одноуровневый развес: три штанги – по правой стене и одна – в центре зала.

На штанге в 120 см при развесе «все перед вами» уместится 24 единицы. Плотность развеса – 5 см между вешалками (изделие + ширина вешалки). Представлено может быть четыре модели по шесть размеров или (обычно) пять моделей.

Пятая модель одевается ПОД или НА изделие. Таким образом, на вешала необходимо заказать три капсулы, состоящие из пяти моделей.

Всего – 72 единицы.

Центральная стойка в 120 см – одноуровневый развес.

Одна капсула (пять моделей) содержит 24 единицы. В последнее время хитом продаж стали платья. Их размещают именно здесь, чтобы клиенты видели уже при входе в магазин

или выходе из него. Скорость продаж в данном случае намного выше, чем у базовых изделий. Поэтому платья необходимо удвоить в размерном ряду и убрать в ящик, который есть в шкафу с бижутерией. То есть для данного размещения оборудования с товаром повышенного спроса заказываем 48 единиц изделий.

Стена напротив – четыре вешала и двухуровневый развес.

Изделия короткие: блузы, футболки, юбки. При фронтальном развесе можно разместить по шесть изделий на штангу. Таким образом, на данной стене получим восемь моделей изделий по шесть единиц. Всего – 48 единиц.

Шкаф у входа и дальний правый угол – бижутерия.

Количество единиц зависит от цены и презентации товара. Высокомаржинальный товар заставляет женщин войти в магазин, но в процентном отношении к основным продажам не лидирует. Максимальное количество для

витрины – 60 единиц.

Островной стол с трикотажем на 120 см.

Трикотаж выкладывается стопками по шесть единиц в каждой. При стандартном оборудовании это шесть рядов (2×3) по шесть единиц. Всего – 36 единиц. Трикотаж – быстроликвидный товар, поэтому в оборудовании предусматриваются дополнительные полки для поддержки цвета и ассортимента. Наличие выбора в трикотаже помогает подобрать товары-компаньоны к основному ассортименту. В данном магазине полок пять. Всего: $5 \times 6 = 30$ единиц.

Правая дальняя и левая стены у примерочной подходят для товаров по акции cross-sell (сопутствующие товары) и допродажи.

Оба шкафа вмещают приблизительно 120 единиц.

Всего одномоментно в торговом зале находится:

$$72 + 48 + 48 + 60 + 30 + 120 = 378 \text{ единиц.}$$

Если ежемесячно в среднем продается 30 %

ассортимента в зале, достаточно ли вам маржи для расходов и получения прибыли?

Возможно, придется заменить или уплотнить оборудование. Или пересмотреть ассортимент. Либо позаботиться о накопителе для быстрой подсортировки высоколиквидного товара.

Чтобы это понять, вам нужно вести статистику и анализ продаж.

Просчитайте свои магазины. Как все организовано (будет организовано) у вас:

.....
.....
.....

Еще пара слов о формуле успеха в розничной торговле, прежде чем заняться созданием таблиц для работы франчайзи.

При формировании матрицы успешного ассортимента большинство предпринимателей пользуются ABC-анализом. В работе по закону Парето есть один подводный камень: в реальных системах такие свойства, как полнота, качество,

функциональность, описываются не одним параметром, а их совокупностью.

Даже если вклад различных факторов в каждый из параметров по отдельности определяется законом Парето, как правило, вклады одного и того же фактора в различные параметры системы неодинаковы.

Один и тот же фактор для одного параметра может относиться к числу малозначимых (см. таблицу 7 «Подготовка номенклатуры для матрицы-1»), а для другого – попасть в число определяющих.

Например :

Таблица «Подготовка номенклатуры для матрицы-1»

Если рассматривать по приоритету «**Процент проданного** к закупленному (произведенному)», то:

- 1) из 79 артикулов закупленного (произведенного) товара продано более 50 %, но только 19 артикулов отнесено к группе А;
- 2) к группе Б относится номенклатура

товаров, проданных более чем на 40 % от выпуска в своей номенклатурной группе;

3) к группе С – все остальное. Очевидно, что перезакуп (перепроизводство) относится к данной группе.

Но правильно ли это?

Нас интересуют заработанные деньги!

Рассмотрим ту же таблицу по приоритету «Доход» .

Таблица 8 «Подготовка номенклатуры для матрицы 1.2»

Позицию «Юбка» из группы Б по доходности можно отнести к группе А.

Определяем удачное соотношение проданной номенклатуры товаров к произведенной. Эти же товары принесли доход.

Вот и золотое правило 80/20. Нужно отсечь лишнее!

Во-первых, нужно отбросить значения 20 и 80 % и вообще любые точные значения. В реальности не может соблюдаться строгая пропорция. Тем более в разных областях жизни.

Поэтому и закон Парето лучше сформулировать так:

«Небольшая часть наших усилий дает наибольший результат»

и л и *«Только часть наших действий является по-настоящему эффективной»* .

При подготовке к составлению ассортиментной матрицы не стоит забывать, что нас интересует не только количество проданного товара.

Главная цель – заработать деньги!

Правильно расставить приоритеты

Все зависит от того, какие приоритеты мы выбрали для анализа.

Проектирование ассортиментной матрицы поддерживается на основе разработки различных способов сегментирования товаров.

Допускается выделение товарных сегментов на основе тестовых признаков:

- бренды;
- поставщики;
- страны;

товарные группы и т. д.

Проанализируем номенклатуру по АБС:

по количеству проданного товара;

сумме товарооборота;

доходности;

отношению продаж по номенклатуре к

общему объему товарного запаса.

Таблица 6. Рабочая таблица байера

Капсула 1												
Наименование		Артикул	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма
Блузка	фото или описание	11 511/32 109 зел								о	980	о
Юбка	фото или описание	11 532/05 128 чер								о	780	о
Бриджи	фото или описание	11 535/39 528 чер								о	880	о
Брюки	фото или описание	11 531/39 428 чер								о	980	о
Блузка	фото или описание	11 511/75 509 зел								о	880	о
Блузка	фото или описание	11 511/75 509 чер								о	880	о
Юбка	фото или описание	11 532/04 228 чер								о	780	о
Блузка	фото или описание	11 511/32 109 чер								о	980	о
Итого:												
Поддержка капсулы 1												
			S		M		L					
Наименование	фото или описание	Артикул	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма
Платье	фото или описание	09 522/01 015 пл								о	590	о
Платье	фото или описание	09 522/28 615 пл								о	690	о
Платье	фото или описание	09 522/99 615 пл								о	490	о
Блузка	фото или описание	09 511/56 615 пл								о	490	о
Платье	фото или описание	09 522/92 315 пл								о	490	о
Топ	фото или описание	09 525/27 215 пл								о	350	о

Топ	фото или описание	09 525/29 215 пл								0	390	0
Итого:												
Капсула 2												
			S		M		L					
Наименование	фото или описание	Артикул	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма
Джемпер	фото или описание	01 513/26 419 зел								0	480	0
Брюки	фото или описание	11 531/38 028 чер								0	1080	0
Брюки	фото или описание	11 531/33 329 чер								0	680	0
Джемпер	фото или описание	11 513/31 419 зел бл								0	880	0
Брюки	фото или описание	11 531/42 528 чер								0	1480	0
Платье	фото или описание	11 522/04 419 зел								0	1680	0
Топ	фото или описание	11 525/29 119 чер								0	290	0
Брюки	фото или описание	11 531/42 119 чер								0	780	0
Топ	фото или описание	99 525/31 890 зел								0	880	0
Юбка	фото или описание	99 532/99 990 зел								0	780	0
Итого:												
Капсула 3 (вечер)												
		И так далее (зависит от количества штанг и полок в зале)	S		M		L					
Наименование	фото или описание	Артикул	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма

Таблица 7. Подготовка номенклатуры для матрицы-1

Апрель — июль (лето, четыре месяца)												
	Цена пр-ва	Произведено	Количество			Произведено			Сумма		К цене пр-ва	
			Продано	Остаток	% продаж	По цене пр-ва	В опт. ценах	Продано в опт. ценах	Ост-к в опт. ценах	Доход в опт. ценах		
Топ — 2 вида	331	190	59	120	31%	58 690	124 200	38 867	67 600	-19 823	66,2 %	
Блуза — 20 видов	499	5677	1965	2445	35%	2 860 548	5 431 260	1 952 615	1 855 150	-907 933	68,3 %	
Джемпер — 13 видов	286	2594	690	850	27%	705 084	1 668 060	521 721	486 440	-183 363	74,0 %	
Жакет + жилет — 1 вид	811	195	89	93	46%	148 463	347 100	169 959	165 540	21 496	114,5 %	
36 видов ВЕРХИ:	40,8 %	8656	2803	3508	32%	3 772 785	7 570 620	2 683 162	2 574 730	-1 089 623	71,1 %	

Бриджи — 2 вида	880	325	85	220	26 %	146 870	286 000	76 798	186 040	-70 072	52,3 %
Брюки — 16 видов	479	3029	1793	1257	59 %	1452 737	3 394 920	1 936 372	1 123 520	483 635	133,3 %
Леггинсы — 1 вид	180	120	91	7	76 %	22 080	93 600	34 668	2 030	12 588	157,0 %
Юбка — 8 видов	342	2125	1022	977	48 %	739 255	1 663 500	856 672	625 430	117 417	115,9 %
Комбинезон — 2 вида	348	306	200	107	65 %	106 034	2 69 280	177 748	73 830	71 714	167,6 %
29 видов НИЗЫ:	46,4 %	5905	3191	2568	54 %	2 466 976	5 707 300	3 082 258	2 010 850	615 282	124,9 %
14 видов платье	576	2186	884	392	40 %	1 262 497	4 413 180	1 321 884	464 510	59 387	104,7 %
	8,4 %										
ИТОГО	55,8 %	16 747	6878	6468	41 %	7 502 258	17 691 100	7 087 304	5 050 090	-414 954	94,5 %
Прочие	44,2 %		5450	6941				2 730 972	2 472 200		
ВСЕГО	100,0 %		12 328					9 818 276	7 522 290	2 316 018	130,9 %

**Таблица 8. П одготовка номенклатуры
для матрицы-1,2**

	Из 79 видов	19 видов больше 50		24,0 %		Произведено	деньги	Сумма	К цене пр-ва		
		Количество									
		Цена пр-ва	Произведено	Продано	Остаток	% продаж	По цене пр-ва	продано	ост-к оп. цен	доход в опт. ценах	
	Брюки — 16 видов	479	3029	1793	1257	59 %	1 452 737	1 936 372	1 123 520	483 635	133,3 %
A	Летгинсы — один вид	180	120	91	7	76 %	22 080	34 668	2030	12 588	157,0 %
	Комбинезон — два вида	348	306	200	107	65 %	106 034	177 748	73 830	71 714	167,6 %
		1007	3455	2 084	1371	60,3 %	1 580 851	2 148 788	1 199 380	567 937	135,9 %
	К общему объему		21 %	30 %			21 %	30 %			
	Жакет + жилет — один вид	811	195	89	93	46 %	148 463	169 959	165 540	21 496	114,5 %
B	Юбка — восемь видов	342	2125	1 022	977	48 %	739 255	856 672	625 430	117 417	115,9 %
	Платье — 14 видов	576	2186	884	392	40 %	1 262 497	1 321 884	464 510	59 387	104,7 %
		1729	4506	1 995	1462	44,3 %	2 150 215	2 348 515	1 255 480	198 300	109,2 %
	К общему объему		26,9 %	29,0 %			28,7 %	33,1 %			
	Топ — два вида	331	190	59	120	31 %	58 690	38 867	67 600	-19 823	66,2 %
C	Джемпер — 13 видов	286	2594	690	850	27 %	705 084	521 721	486 440	-183 363	74,0 %
	Бриджи — два вида	880	325	85	220	26 %	146 870	76 798	186 040	-70 072	52,3 %
	Блуза — 20 видов	499	5677	1 965	2445	35 %	2 860 548	1 952 615	1 855 150	-907 933	68,3 %
		1996	8786	2799	3635	32 %	3 771 192	2 590 001	2 595 230	-1 181 191	68,7 %
	К общему объему		52,5 %	40,7 %			50,3 %	36,5 %			
	ИТОГО	55,8 %	16 747	6878	6468	41 %	7 502 258	7 087 304	5 050 090	-414 954	

Можно анализировать каждый признак :

- по доходности — торговой наценке;
- оценке финансовых показателей продаж в каждом товарном сегменте;
- количеству позиций в ассортименте;
- доле в издержках;
- издержкам;
- доле в выручке;
- выручке;
- прибыли;
- ценовым диапазоном по себестоимости;
- розничной цене;

- рентабельности;
- оборачиваемости;
- категориям по дате поступления, продаже

на 1 м² и т. д.

Чем больше групп для анализа вы выделяете, тем более правильное решение примете, точнее будут ваши прогнозы и меньше неликвидных товарных остатков.

Прибыль, которую товар принес за рассматриваемый период.

Тут особо комментировать нечего – ради этой самой прибыли мы и трудимся. Вопрос в том, какие возможности предоставляет учетная система для ее вычисления. Будем считать, что любая система умеет считать маржинальный доход.

Если же мы не в состоянии оценить даже маржу, придется довольствоваться оборотом: «За неимением гербовой пишем на клочетной».

Накопительный анализ по размерам и другим индивидуальным параметрам ведется строго в сравнении с аналогичным периодом

прошлого года.

По этому же принципу анализируются продажи и остатки товара.

Тогда вы можете контролировать волну роста и спада продаж вашей продукции .

Зачем эта волна?

Чтобы ваш товар появился в торговом зале в самом начале роста спроса и чтобы заранее спланировать маркетинговые ходы для поддержки продаж и дохода.

При анализе ассортимента также необходимо учитывать следующие параметры

Время присутствия товара на рынке – так как спрос на новинки и товары, утвердившиеся на рынке, различен.

Нужно дать товару время, чтобы он стал узнаваем потребителями.

Логистика – своевременность поступления сезонного товара в торговый зал. Частота покупок товара, по-научному – количество требований на поставку. То есть частота

появления строчки с данным наименованием в отгрузочных документах (накладной или кассовом чеке). Или количество расходных транзакций. А по сути это сколько раз продукт понадобился нашему клиенту за определенный период, независимо от количества купленных единиц.

Для нашего примера это очень важный параметр. Он определяет, насколько мы утратим лояльность клиента, если допустим отсутствие товара на полке, и косвенно воздействует на первый параметр (в долгосрочной перспективе). С другой стороны, именно потому, что «косвенно» и «в долгосрочной перспективе», никакой корреляции между первым и вторым параметрами обнаружить не удастся. Поэтому для нас это два разных параметра.

Почему мы не учитываем количество купленных единиц товара? Потому что не хотим попасть в ловушку. Ведь у продукта часто проявляется свойство «характерной кратности потребления»: если за некий период продано 100

комплектов щеток стеклоочистителя и 400 колес для автомобиля «ВАЗ-2110», это не значит, что колеса в четыре раза более востребованы – просто их покупают по четыре штуки. Есть и вторая ловушка – зависимость от системы учета. Те же щетки можно учитывать не комплектами, а поштучно, и тогда продажи составили бы 200 штук.

...

*Проводите анализ
аналогичной продукции
у конкурентов.*

Важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, которая присутствует в ассортименте конкурирующего предприятия.

Вспомните, мы с вами начали с того, что перенесли в таблицу все заказы – с учетом размеров, артикулов и подробного описания.

Фотографии при анализе продаж помогут найти закономерность популярности или неликвида товара.

Например, одежда с заниженной проймой хорошо покупается в больших размерах, узкие брюки – в маленьких.

Модель верха не пользуется спросом из-за очень узкого рукава, а у брюк – заниженная талия, они быстро выходят из моды и т. д.

Цвет, модель – все может быть подсказкой для принятия правильных управленческих решений .

Таблица 9. Группы товаров по их доходности

I	Товары-лидеры. Высокий уровень доходности, хорошая прогнозируемость продаж, товары не требуют инвестиций, так как кредиторская задолженность перед поставщиками выше дебиторской	Необходимо развивать клиентов по этой группе товаров
II	Стабильные товары. Общие показатели чуть ниже, чем у первой группы, но все они составляют основу бизнеса	Ничего делать не надо
IV	Проблемные товары. Весьма низкие показатели	Надо сменить поставщика или изменить ценовую политику
V	Товары-аутсайдеры. Потребляют много ресурсов, их продажи малопрогнозируемы и практически не приносят прибыли	Рекомендуется избавляться от таких товаров

Запишите себе в план проанализировать товарный запас, продажи, остатки по приоритетам:

.....
.....
.....

Правило Юрана о действительно важном. И экономический подъем в Японии

Одним из первых закон Парето (80/20) применил на практике родившийся в 1904 году в Румынии американский инженер Иосиф Мозес Юран, гуру качества.

Этот человек стоял у истоков революции качества 1950–1990-х годов. Юран сделал закон Парето (сам он его называл **принципом немногого, имеющим решающее значение**) синонимом изыскания путей для улучшения качества продукции. В 1924 году тогда еще мало кому известный молодой инженер поступил на работу в компанию «Вестерн электрик», производственное подразделение корпорации «Белл телефон систем». Впоследствии он стал

одним из первых в мире консультантов по качеству. Ему пришла в голову великолепная идея – использовать принцип 80/20 наряду с другими статистическими методами для искоренения выпуска бракованной продукции, повышения надежности и полезности промышленных и потребительских товаров. Данное правило вполне применимо и в повседневной жизни: 80 % всего времени вы носите 20 % имеющейся у вас одежды; 80 % браков заключается между людьми, проживающими друг от друга на расстоянии 20 % проходимого ими дневного пути.

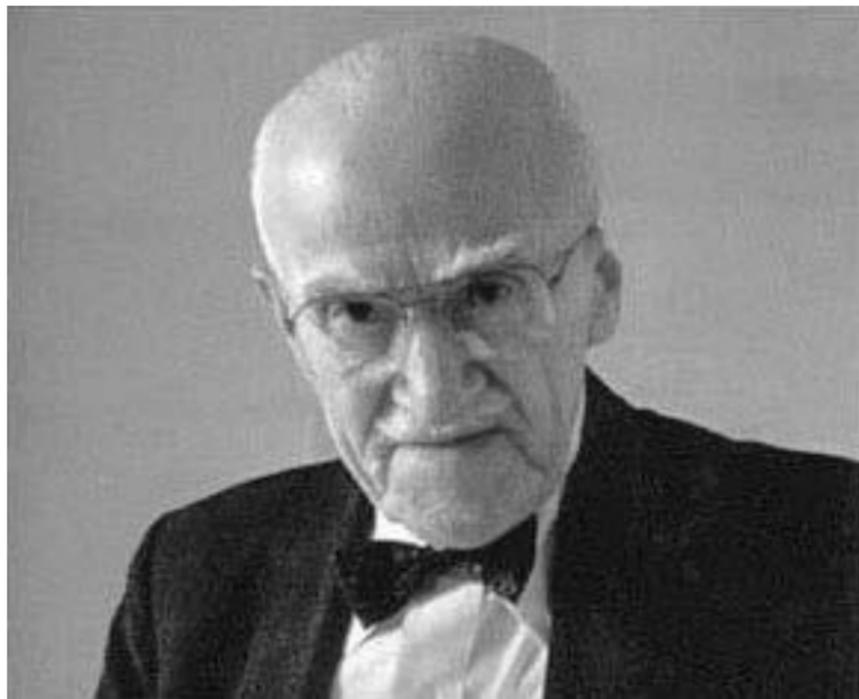


Рис. 12. И. М. Юран

Сила этого принципа так велика, что способна поднять на вершину успеха не одного человека, а целые корпорации и даже страны.

Автор революции качества сделал принцип Парето базой своего подхода. В книге, которая вышла в 1951 году, он заявил, что всего 20 % проблем вызывают 80 % брака. Значит, нужно выявлять и исправлять не 100 % причин дефектов, а всего 20 % – и это позволит

ликвидировать 80 % брака.

В США Юрана подняли на смех. «Такого не может быть! Как, затратив всего 1/5 усилий, получить 4/5 результата? Не пудрите нам мозги своими выдумками!» – говорили руководители американских корпораций. В 1953 году молодого ученого пригласили с лекциями в Японию, и здесь он нашел благодарную аудиторию, готовую не только его слушать, но и применять предложенные идеи на практике. Юран остался в Японии и работал с несколькими крупными японскими компаниями, занимаясь вопросами повышения качества потребительских товаров. В то время японская экономика специализировалась на производстве низкокачественных подделок европейских и американских товаров. Но уже через 15 лет, к 1970-м годам, японские товары, в частности мотоциклы и фотомножительная техника, начали завоевывать американский рынок. Япония стала эталоном высокого качества и продуктивности, чем всех удивила.

*Выпуск более
качественных товаров
сопровождался
УМЕНЬШЕНИЕМ их
стоимости.*

Ведь правило Парето говорит о том, что всего 20 % усилий дают 80 % результата. Теперь американские корпорации умоляли Юрана приехать к ним и внедрить свои разработки, обкатанные в Японии.

Итог – в 1980-е годы качество американских товаров сильно выросло, а себестоимость снизилась. Например, именно этот подход позволил IBM вырваться вперед в гонке производителей компьютерных процессоров. Ее специалисты выяснили, что процессор тратит 80 % времени на решение 20 % задач. В результате в нем оставили лишь 20 % задач, чем существенно упростили схему и увеличили

быстродействие, а остальные 80 % вынесли за пределы процессора. Компьютер стал дешевым и компактным.

Прибыль можно многократно увеличить, если вы будете продавать больше выгодной для продукции, наймете более выгодных работников и привлечете больше выгодных покупателей (или просто убедите их активнее покупать).

Рассмотрим анализ на примере магазина одежды.

В каждом бизнесе есть свои метки: размеры, состав сырья, цвет, страна происхождения – одним словом, то, что отличает ваш ассортимент.

Соотношение целей магазина, ролей категорий и товаров внутри категории

Таблица 10. Цели магазина и категории товаров

Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей	Приоритетные Базовые Реже — периодические	Популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки
Создать оборот	Базовые Удобные Реже — приоритетные	Недорогие, массовые, актуальные в сезон
Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Принести прибыль	Приоритетные Не всегда — уникальные Реже — периодические	Дорогие, статусные, новинки, особенные
Удержать покупателей	Периодические Не всегда — уникальные Не всегда — базовые	Особенные, сезонные, недорогие
Увеличить объем покупки и среднего чека	Удобные Базовые	Комплексные или объемные
Воздействовать на импульс, пробудить желание совершить покупку	Приоритетные Уникальные Реже — удобные	Новинки, выкладка
Поддержать имидж магазина	Приоритетные Уникальные	Дорогие и статусные, работа персонала

Распределите свой товар по категориям:

.....

.....

.....

Таблица 11. Факторы для байера-1

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОДАЖИ			
	Факторы		
	Облегчающие	Затрудняющие	50/50
Брюки/бриджи			
Модель	классические, прямые, зауженные книзу	очень широкие, с защипами	
	длинные и широкие шорты (чуть выше колена)		
	бриджи чуть ниже колена		
Цвет	черный, темно-синий, в тонкую полоску		

Состав	триацетат, хлопок, шелк + хлопок	плотный «дешевый» хлопок	хло- пок + шелк
Цена			

Юбки

Модель	юбка-баллон, на высокой корсетной талии	юбки в складку с бан- том на талии	
	прямые, узкие, длина ниже колена, со встреч- ной складкой, плиссе, на кокетке в складку, длина намного выше колена, но не мини	струящиеся шелко- вые с бантом сзади	
		складки от талии (придают объем)	
Цвет	красный, черный, корич- невый	красные «тюльпаны», фиолетовый, темно- зеленый	
	все яркие принты		
Состав	шелк, хлопок, триацетат, шелк + хлопок	плотный «дешевый» хлопок	полиэстер
	вискоза, шелк + полиэстер		
Цена			

Рубашка/блузка

Модель	полуприталенная, рукав- фонарик, заниженная ли- ния плеча, сборка, банты, удлиненная с подчеркнута застроченной талией	объемные, с глубо- ким вырезом, узкий короткий рукав, ши- рокий топ на длинных бретелях	
		топы с открытой спи- ной на запах	

Цвет	белый, черный, голубой, полоска, красный	фисташковый, бежевый	сиреневый
		синяя абстракция (1)	яркий принт
Состав	хлопок, шелк	слишком прозрачный шифон	
Цена			
Трикотаж			
Модель	комбинированные, рукав-фонарик, приталенные, длинные кардиганы, имитация двойки, рукав 3/4 и 7/8, с шелковой отделкой, укороченные	завышенная талия с рюшей и люрексом	
		удлиненные топы (плиссе), кардиган с завязкой (пробки), узкий рукав	
		непрактичные петли (1)	
	кардиганы, заниженная линия плеча,		
	вырез лодочкой		
Цвет	красный, черный, темно-синий, коричневый	темно-зеленый, бледно-золотой	болотный, золотой
	все яркие принты, грязно-голубой		сиреневый
Состав	комбинированные ткани, хлопок, шерсть,	кашемир (не сезон)	люрекс
	хлопок + шелк, шерсть + шелк		
Цена			

Таблица 12, Сезонные колебания,

Структура продаж

Месяц	Реализация, Евро								Скидки	Скидки по картам	Скидки sale	Подарки		
	Сток	Несезонный товар	Региональные поставщики	Лето 07	Зима 07-08	Лето 08	Зима 08-09	Лето 09					Итого	
Февраль	253,50	3508,25	1075,40	732,60	44 9076,0	240 186,70			290 713,85	100 938,15	58 168,00	42 770,85	6139,00	
Март		3677,85	2186,45		-202,70	322 887,04			328 549,54	67 349,46	72 259,20	-4 929,24	15 880,00	
Апрель		1626,10	2006,20		1155,40	311140,01			315 922,71	76 830,29	62 450,60	14 375,69	9283,00	
Май		3370,60	1174,25		4093,30	164 260,16	22 564,05		395 662,36	31 457,69	39 659,35	-8 201,64	5504,00	
Июнь		5944,15	4 079,00		6712,01	244 338,16	121 220,60		382 254,82	251459,18	34 441,85	217 010,33	1032,00	
Июль	184,50	2070,80	16 07,80	59,60	2227,29	42 752,75	351 237,00		400 149,43	125 546,58	78 146,19	47 400,39	5446,20	
Август	13,00	07,00	4075,41	39,60	307,63	11 569,40	363 312,74		379 503,68	96 523,44	85 440,49	11082,95	11714,74	
Сентябрь		2331,0	1115,03		7919	627,36	341 610,14		363 668,82	86 889,16	81 992,81	4896,35	12 118,00	
Октябрь		68,00	1912,48	-611,99	374,81	501,09	339 405,10		331 650,39	90 157,44	75 794,50	14 362,94	5230,00	
Ноябрь			599,80		26,91	35,75	228 635,33		229 297,79	48 478,45	45 211,04	3262,61	8082,00	
Декабрь		93,10	941,70		344,38	3804,41	301 810,02		367 876,08	474 870,59	224 610,61	117 904,60	106 706,01	2630,44
Январь	252,50	773,09	258,75		1325,28	3072,00	113 025,22	159 840,00	278 552,74	171986,33	34 994,59	136 991,74	8373,30	
Итого	708,50	21 705,04	21 142,47	219,51	61 381,00	1 345 106,63	2 192 821,10	327 716,08	3 970 801,02	1 372 206,98	786 463,21	585 743,76	91 637,68	
% реал	0,01	0,54	0,53	0,01	1,54	33,87	55,20	8,3	100,0	34,6	19,8	14,8	2,3...	

И так далее по всей номенклатуре товаров.

Таблица 13. Факторы для байера

АНАЛИЗ РАЗМЕРНОГО РЯДА КЛИЕНТОВ											
Сезон				Весна-лето							
Направление											
Магазин											
Размер одежды				38	40	42	44	46	Итого		
Количество				104	127	114	115	47	507		
%				21%	25%	22%	23%	9%	100%		
Размер обуви	35	36	36,5	37	37,5	38	38,5	39	39,5	40	Итого
Количество	7	22	15	59	47	69	47	55	18	17	356
%	2%	6%	4%	17%	13%	19%	13%	15%	5%	5%	100%

Таблица РАЗМЕРНЫЙ РЯД ЗАКАЗА							
Сезон	Весна-лето						
Направление							
Магазин	№ 1						
Группа	38	40	42	44	46	48	Итого
	26	27	28	29	30	31	
	S	M	L	XL			
Брюки							
суперхит	2	4	4	2	1	1	14
	2	3	3	1	1		10
	1	2	2	1			6
очень хорошо	1	2	2	1			6
	1	1	1	1	1		5
	1	2	1	1	0		5
можно взять	1	1	1	1	0		4
	0	1	1	1			3
осторожно «для корнера»	0	1	1	0			2
Бриджи и так далее							

Сезон	Весна-лето						
Направление							
Магазин	№ 2						
Группа	38	40	42	44	46	48	Итого
	26	27	28	29	30	31	
	S	M	L	XL			
Брюки							
суперхит	2	3	3	2	1	1	12
	1	2	2	2	1		8
	1	2	2	1			6
очень хорошо	1	2	2	1			6
	1	1	1	1	1		5
	1	2	1	1	0		5
можно взять	1	1	1	1	0		4
	0	1	1	1			3
осторожно «для корнера»	0	1	1	0			2

Таблица 14. Факторы для байера-2

Сезон	Весна-лето							
Направление								
Магазин	№ 1							
Группа	38	40	42	44	46	48	Итого	
	26	27	28	29	30	31		
	S	M	L	XL				
Брюки								
суперхит	2	4	4	2	1	1	14	Шерсть + вискоза, прямые, чуть зауженные к низу, в тонкую контрастную полоску (заказ 20, цена 16 300)
	2	3	3	1	1		10	
	1	2	2	1			6	
Бриджи								
суперхит	2	3	3	2	1		11	Капри, 100% полиэстер, со стрелками, длина чуть выше колена (заказ 8, цена 14 400)
	1	2	2	1			6	
							0	
Сезон	Весна-лето							
Направление								
Магазин	№ 2							
Группа	38	40	42	44	46	48	Итого	
	26	27	28	29	30	31		
	S	M	L	XL				
Брюки								
суперхит	2	3	3	2	1	1	12	Шерсть + вискоза, прямые, чуть зауженные к низу, в тонкую контрастную полоску (заказ 8, цена 16 300)
	1	2	2	2	1		8	
	1	2	2	1			6	
Бриджи								
суперхит	1	3	3	2	1	1	11	Капри, 100% полиэстер, со стрелками, длина чуть выше колена (заказ 4, цена 14 400)
	1	2	2	1	1		7	
							0	

И так далее – по всей номенклатуре товара!

Магазин одежды

Для вовлечения персонала магазина в процесс продаж с учетом его знания клиентской базы используйте таблицу «Факторы», которую должны заполнять для байера продавцы всех магазинов. Они лучше знают продажи по ассортименту, а благодаря этому нововведению повысится ответственность за продажу того, что просили заказать. Лучше, если продавцы будут обосновывать свои рекомендации, опираясь на результаты анкетирования клиентов (если проводилось).

См. табл. 11 «Факторы для байера-1» на с. 140.

См. табл. 14 «Факторы для байера-2» на с. 145.

На базе сводной таблицы продаж по брендам, размерам и номенклатуре байер делает заказ; отчитывается перед руководителем, мотивируя свой выбор; ведет график колебания («волна продаж»); рассчитывает плановый доход

от продаж, в том числе и доход от продаж товара со скидкой.

Проектирование ассортиментной матрицы поддерживается на основе различных способов сегментирования товаров.

Сопоставим ликвидный ассортимент по сезонам с учетом:

количества проданного ассортимента;

полученных средств от продажи данного ассортимента;

дохода от продажи данного ассортимента.

Получим необходимый ассортимент для производства – **базу и ассортиментный минимум**.

Подход к построению матрицы универсален в компании с любой организационной структурой

Подведем итоги

Чтобы построить грамотную ассортиментную матрицу, нужно сделать следующие шаги:

1. Определить формат магазина и его основную концепцию (что и как будем продавать). Требования к формату (площадь магазина – магазин самообслуживания или торговля через прилавок, мини-маркет, супермаркет, дискаунтер, бутик и т. п.). Специфика региона или города (с развитой инфраструктурой, промышленный, город-порт или областной центр, столица региона или окраина). Особенности местоположения (спальный район, в центре города, возле оживленной трассы, рядом рынок и т. д.).

2. Изучить покупательский спрос (кому будем продавать, кто основной потребитель: возраст, уровень дохода, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в магазине, что хочет получить, какие услуги ждет от вас и конкурентов). Этот вопрос был освещен в разделе «Шаг № 4. Создание УТП».

3. Изучить ассортимент конкурентов (кто из них присутствует, какие имеет преимущества и

уровень цен, какие услуги предлагает, кто из других сетей собирается «прийти»).

4. Принять решение, какие товары будут продаваться в магазине и по каким ценам. На данном этапе следует начать подбор поставщиков, которые могут удовлетворять нашим ожиданиям в отношении цен, качества товара и регулярности поставок.

5. На основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив три уровня.

6. Углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегории (на одном или нескольких уровнях) и товарные позиции в каждой подкатегории.

Таблица 15. Отчет байера о закупке по каждому бренду

недопостав- ка +/-		План за- каза	цена за- купки	цена за- куп- ки	сумма закупки план	за- каз факт	цена за- купки	сумма закупки факт	разница	
пункт	шт	шт	руб	euro	euro	шт	euro	euro	шт	euro
1 %	3	205	1268	28	5777	213	28	6003	8	225
-1 %	-1	140	1560	35	4853	117	35	4068	-23	-786
2 %	3	120	2283	51	6088	63	51	3196	-57	-2 892
-1 %	-1	98	2341	52	5098	91	52	4734	-7	-364
0 %	0	30	2577	57	1718	30	57	1718	0	0
0 %	0	27	2417	54	1450	25	54	1343	-2	-107
0 %	0	6	3967	88	529	14	88	1234	8	705
0 %	0	17	3820	85	1443	25	85	2122	8	679
0 %	0	10	2406	53	535	10	53	535	0	0
0 %	0	10	2043	45	454	14	45	627	4	173
1 %	0	0	1502	33	0	9	33	300	9	300
-1 %	0	40	1600	36	1422	40	36	1422	0	0
-1 %	-1	50	1634	36	1815	50	36	1815	0	0
0 %	0	16	2327	52	827	30	52	1551	14	724
0 %	0	10	475	11	106	0	11	0	-10	-106
1 %	0	15	1142	25	381	0	25	0	-15	-381
1 %	0	0	1555	35	0	12	35	415	12	415
-1 %	0	30	1634	36	1090	0	36	0	-30	-1090
38 %	462	80	583	13	1037	0	13	0	-80	-1037
		50	494	11	549	0	11	0	-50	-549
0 %	3	954			35 173	743		31 083	-211	-4089
				в руб	1 582 769		в руб	1 398 744	в руб	-184 025

Таблица 16. Отчет байера по всем брендам

СВОДНЫЙ АНАЛИЗ ПО ГРУППАМ ТОВАРОВ

Группа товаров	Заказ			Итого поставка			
	шт	01.07.2009		шт	Сумма	01.07.2009	
		Сумма	Доля в заказе			Доля в поставке	Процент поставки от заказа
бижутерия	112	6368	0,8	108	6213	0,8	98
блузка	398	51 932	6,6	416	52 469	6,9	101
брюки	304	40 720	5,2	294	39 166	5,1	96
босоножки	307	51 685	6,5	337	56 692	7,4	110
джинсы	130	10 858	1,4	129	10 765	1,4	99
жакет	219	66 974	8,5	230	66 172	8,7	99
зонт	146	4665	0,6	94	2679	0,4	57
кожа	15	9475	1,2	15	9475	1,2	100
кошелек	15	1272	0,2	15	1272	0,2	100
куртка	37	8263	1,0	33	7395	1,0	89
пальто	45	19 868	2,5	34	14 218	1,9	72
кардиган	31	4361	0,6	4	492	0,1	11
платок	85	2874	0,4	27	567	0,1	20
платье	677	161 186	20,4	679	158 429	20,8	98
плащ	57	24 247	3,1	64	26 161	3,4	108
ремень	44	2880	0,4	44	2880	0,4	100
сумка	187	60 981	7,7	170	56 571	7,4	93
топ	33	2682	0,3	33	2682	0,4	100
трикотаж	1140	151 206	19,1	848	132 103	17,4	87
туфли	174	18 090	2,3	166	17 590	2,3	97
футболка	93	5865	0,7	292	15 793	2,1	269
шаль	5	490	0,1	5	490	0,1	100
шарф	34	1746	0,2	86	3872	0,5	222
шорты	9	687	0,1	9	687	0,1	100
юбка	515	80 383	10,2	494	76 534	10,1	95
Итого	4812	789 758	100,0	4626	761 367	100,0	96

Итого реализация на				Остаток на 01.07.2...		
шт	Сумма	Доля в продажах	Процент продажи от поставки	шт	Сумма ЦФ	Процент остатка от поставки
69	4037	1	65,0	39	2176	35,0
375	47 159	7	89,9	41	5310	10,1
242	32 252	5	82,3	52	6914	17,7
276	46 025	7	81,2	61	10 667	18,8
99	8140	1	75,6	30	2625	24,4
196	54 077	8	81,7	34	12 095	18,3
207	6314	1	235,7	39	1162	43,4
14	8160	1	86,1	1	1315	13,9
9	792	0	62,3	6	480	37,7
29	6703	1	90,6	4	692	9,4
31	12 855	2	90,4	3	1363	9,6
4	492	0	100,0	0	0	0,0
24	504	0	88,9	3	63	11,1
630	146 470	22	92,5	49	11 959	7,5
60	22 536	3	86,1	4	3625	13,9
26	1721	0	59,8	18	1159	40,2
124	38 009	6	67,2	46	18 562	32,8
32	2596	0	96,8	1	86	3,2
780	120 723	18	91,4	68	11 380	8,6
129	12 583	2	71,5	37	5007	28,5
280	15 101	2	95,6	12	692	4,4
4	392	0	80,0	1	98	20,0
83	3743	1	96,7	3	129	3,3
8	614	0	89,4	1	73	10,6
420	63 227	10	82,6	74	13 307	17,4
4151	655 225	100	86,1	627	110 939	14,6

7. Проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

8. После окончательного решения о том, какие категории и товарные позиции будут присутствовать в ассортименте, можно формировать матрицу.

Ассортиментная матрица содержит информацию о товаре и поставщиках. В ней могут присутствовать следующие данные:

- названия брендов;
- свойства товара (цвета, размеры, фактура и т. п.) и расфасовка (банка, бутылка, ПЭТ, мягкая упаковка, без упаковки и т. п.);
- поставщики и условия работы с ними (кредит, предоплата);
- упаковка товара (палета, картон, коробки, мешки) и количество единиц в упаковке;
- вес изделия или упаковки (нетто/брутто);
- ФИО менеджера, ведущего категорию;
- входит ли в ассортиментный минимум;
- таможенные и другие коды (например,

код производителя или штрихкоды);

магазину какого формата соответствует (например, для дисконта);

к какой группе относится товар внутри категории (номенклатуры): см. табл. 7 «Подготовка номенклатуры для матрицы-1» и табл. 8 «Подготовка номенклатуры для матрицы 1.2».

Мы не будем мучить вас формулами. Руководителю достаточно понимание ситуации.

Владеете ли вы такой информацией о своем товаре? Запланируйте.

.....
.....
.....
.....

Проследим за алгоритмом основного документооборота и статистики Необходимо соблюдать меру, заполняя матрицу. Ведь у товара много различных свойств, которые могут быть важны в текущей деятельности. Но матрица подразумевает лишь перечень товаров,

а не их описание. При этом чем крупнее магазин или сеть, тем более подробной и развернутой она должна быть.

Ассортиментный минимум

Ассортиментный минимум – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период времени независимо от сезона. Это ядро ассортимента, его основа. Он актуален для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролировать категорийные менеджеры. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Ассортиментный минимум – это постоянные товары, а наполнение ассортиментной матрицы может меняться в зависимости от сезонных колебаний спроса, условий работы с поставщиками и т. д.

Ассортиментные минимумы в магазинах одной сети одинаковы. Это не только позволяет снижать издержки на закупку товара и его

дальнейшие продажи, но и формирует в сознании покупателя единый образ компании. Действительно, в какой бы стране мира мы ни находились, знаем, что, придя в ИКЕА, точно найдем там знакомые предметы интерьера, гарантированный ассортимент блюд в ресторане и по единым стандартам оформленные торговые залы.

Товары же в ассортиментную матрицу конкретного магазина сети будут подбираться в зависимости от специфики: расположения, формата, торговой площади, покупателей и конкурентов.

Схематично ассортимент сетевой компании, имеющей магазины в различных городах России, выглядит как на рисунке.

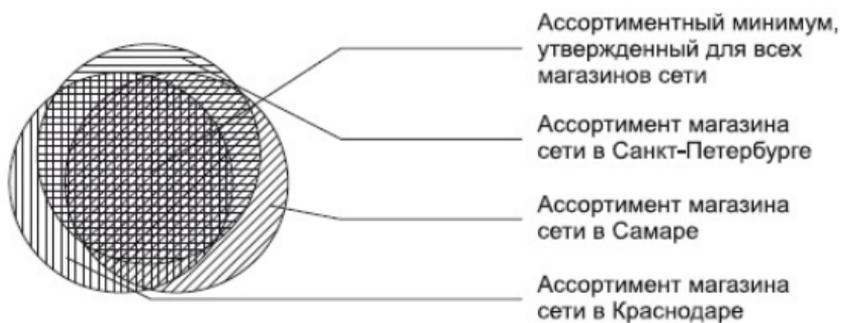


Рис. 13. Примеры ассортиментных

минимумов

А так может выглядеть ассортимент магазина, торгующего продукцией с ярко выраженным сезонным спросом (одежда, спортивные товары, обувь, товары для охоты и рыболовства и т. д.).

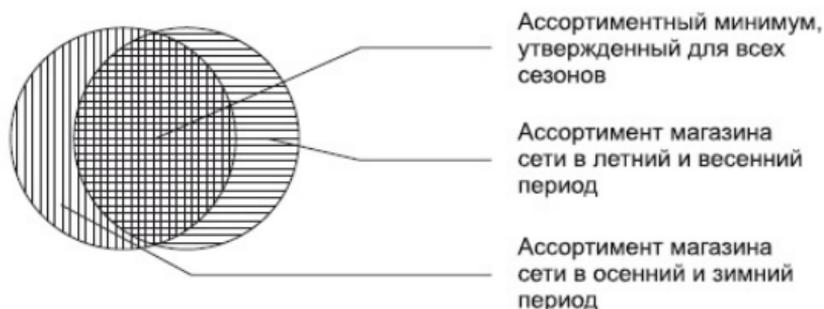


Рис. 14. Динамика ассортиментного

минимума по сезонам

Балансировать ассортимент по ширине нужно, основываясь на рекомендованной пропорции категорий определенных ролей. От того, какую роль мы назначим каждой категории, будет зависеть ее дальнейшее развитие в ассортименте — станет ли она прибылеобразующей и ключевой или ей

отведена сопутствующая роль. В зависимости от этого будет развиваться структура категории. Это то, что мы называем настройкой ассортимента по глубине. После определения ролей категорий и направлений их развития магазин может ставить перед этими категориями цели. В зависимости от их достижения категория будет наполняться теми или иными товарами – дорогими или дешевыми, новинками или для объемной покупки. После окончательного решения о том, какие категории и товарные позиции будут находиться в нашем ассортименте, можно составлять матрицу.

Рассмотрим процесс подробнее.

Алгоритм расчета бюджета закупок

I. Подготовка данных

□ Чтобы грамотно составить бюджет на следующий год, необходимо проанализировать «**Структуру продаж**» предыдущего года.

□ Структура продаж состоит из «**Реализации**» (собственно продажи) + «**Аккомпанемента**» (недополученная выручка).

Аккомпанемент – **скидки sale и по картам**, **подарки** – это неизбежное «зло», которое помогает обеспечивать выручку.

Заранее спланированные и подготовленные маркетинговые фишки помогают компенсировать недополученную выручку (см. подробно «Несколько фишек для увеличения продаж и повышения дохода»).

II. Ввод данных в таблицу расчета бюджета

В таблице расчета бюджета два типа ячеек – с формулами и без.

□ **Ячейки с формулами** предполагают универсальный принцип расчета.

□ Для заполнения **ячеек без формул** необходима информация из табл. 18 «Таблица продаж» (с. 169) и табл. 17 «Статистика по номенклатуре» + профессионализм байера (с. 159).

Так как вопросы перетекают из сезона в сезон, необходимо с первых дней работы магазина вести учет и анализ продаж по

артикулам внутри номенклатуры и по номенклатурам в целом. Возможно, придется частично заменить торговое оборудование.

Например, вы планировали продавать джинсы, а в моде платья.

Все зависит от специализации магазина.



Рис. 15. Мерчандайзинг

Например, в магазине одежды на одной штанге обычно размещается шесть артикулов. Бывает семь-восемь — если модели подвешиваются друг под друга. Все зависит от длины штанги и специализации магазина. Мы уже рассмотрели пример расчета необходимого количества товара и правила мерчандайзинга и считаем, что вы понимаете, сколько и чего

должно быть в магазине и как все нужно располагать.

Итак, сколько в вашем магазине:

штанг:

.....
.....

полок (на модель – стопка из четырех-шести единиц, не больше):

.....
.....

Ровно столько капсул с одеждой и стопок с трикотажем и джинсами вы можете вывесить.

Исходя из стоимости за одну единицу, умноженной на предполагаемое количество продаж, рассчитываем сумму товара, находящегося в зале.

Учитывая скорость продаж, рассчитываем подсортировку. Но ведь в торговом зале обычно что-то висит – переходящий остаток, базовая коллекция.

Частота и график поставок для подсортировки очень важны, особенно в

дешевом и среднеценовом сегменте.

Но имеет значение не только количество товара! Все ранее перечисленные факторы тоже важны.

...

Таблица и анализ продаж, по номенклатуре и внутри нее, приоритеты доходности по брендам и многое другое (но не интуиция!) – главные аргументы для байера при составлении плана закупок.

После заказа коллекций по всем маркам (поставщикам) составляется сводный отчет – по поставщикам (брендам), номенклатуре

(ассортиментной группе) и количеству позиций внутри ассортиментной группы. Байер владеет ситуацией и знает, каковы общий товарный остаток, темпы продаж для планирования сроков поставок (смена коллекций или подсортировка один раз в неделю, месяц и т. д.) для достижения максимально быстрого оборота денежных средств.

Если вы делаете закупку самостоятельно, не нужно полагаться только на интуицию. Составляйте такие отчеты для себя. Вы же планируете развитие, а следовательно, часть полномочий будете делегировать своим сотрудникам.

Учтите, что в каждом бренде есть свои хиты – товары группы А, лидеры – и товары, создающие ассортимент.

Определили удачное соотношение проданной номенклатуры товаров к произведенной? Эти товары и принесли доход.

Золотое правило – 80/20. Нужно отсечь лишнее!

Можно смело вычеркнуть из производства всю группу С и начать производить (продавать) только выгодный ассортимент?

Да

.....
.....

Нет

.....
.....

Почему :

.....
.....

Почему нельзя взять только хиты

Пытаясь оптимизировать что-либо, избавляясь от ненужных вещей, оптимизатор должен быть уверен, что учел все существенные параметры системы.

Если вы создаете магазин, в котором все лаконично, представляете «вкусный» образ того, что человек приобретает с покупкой, нужно выдержать этот стиль.

При взгляде на табл. 16 «Отчет байера о закупке по каждому бренду» кажется, что при имеющихся товарных остатках не стоит делать большие дозаказы, например по группе «Трикотаж». И новички начинают резать эти позиции.

Будьте осмотрительнее! Проанализируйте остатки внутри номенклатурной группы. Ведь товар не появляется по взмаху волшебной палочки, его нужно изготовить и доставить. Что будет представлено на полках магазина в этот период? Еще и имидж необходимо поддерживать. На практике частенько бывает так, что вы заказываете ультрамодный или китчевый ассортимент, понимая, что вряд ли его кто-то купит. Но так вы поддерживаете образ – выделяться яркими моделями и идти в ногу со временем.

В нашей практике случалось, что именно такой ассортимент продавался первым. Надевали на манекен все ультрамодное и яркое, дополненное аксессуарами и головным убором.

И получался настолько эффектный «персонаж», что его покупали целиком – точнее, покупали этот образ.

Линейку продуктов можно разделить следующим образом :

1) до 20–25 % – очень дорогой (на фоне основного ассортимента) VIP-товар. Джинсы (до 25 %) по 14 000 рублей (высокий бренд и высокая маржа);

2) несколько штук (10 %) – акция по 3000 рублей (последний экземпляр и неизвестная марка, изучаем спрос, cross-sell);

3) максимальный процент – товары-локомотивы по 5000 руб. – чаще всего покупаемые;

4) два джинсовых костюма по 35 000 рублей (2 %).

На фоне пунктов 1 и 4 клиент охотнее покупает привычный для него пункт 3.

При этом товары из первого и последнего пунктов создают имидж магазина и придают ему статус, имеют большую маржу. Поверьте,

найдется тот, кто их купит.

Главное – без фанатизма!

Вместе с отчетами заказов по брендам сдается сводный отчет по всем заказам (см. выше табл. 16 «Отчет байера о закупке по каждому бренду»).

По окончании сезона байер сдает такой же отчет о продажах по каждому своему заказу. Его мотивация в оплате привязана к успеху продаж от заказа.

Мы уже говорили, что главный мотиватор в бизнесе – выгода. Внимательно посмотрите табл. 18 «Статистика по номенклатуре», табл. 19 «Таблица продаж» и табл. 20 «Анализ движения товара по номенклатуре и брендам».

Чтобы отследить волну колебаний спроса (сезонность) по номенклатуре, программа позволяет вам сделать подборку по ассортименту.

На основе данных таблицы спроса по месяцам (неделям, годам) рисуется кривая спроса.

При наложении графиков по годам легко заметить периоды увеличения и снижения спроса.

В таком бизнесе, как fashion, страшнее ПЕРЕбрать, чем НЕДОбрать. Мода – товар скоропортящийся!

У каждого бизнеса будет своя кривая спроса. Чтобы уловить ее колебания, накладываем графики по годам.

Таблица 17. Статистика по номенклатуре

В соответствии с маркировкой страны происхождения отнесите графу

Товар	Графа										Итого	Сумма	Процент кол-ва	Процент суммы
трикотаж	3			XS	S	M	L	XL	XXL					
RUSS	4	40	42	44	46	48	50	52	54					
IT	5	38	40	42	44	46	48	50	52					
D	6		34	36	38	40	42	44	46					
Январь	платье				1	3	1				5	2790	4	9
	платье	5			1	2	1				4			
	платье	6				1					1			
Февраль	платье	5		1	3	1	6	1			12	5206	8	14
Март	платье			1	3	5	3	1			13	168 150		
	платье	5			2	3					5	92 550		
	платье	6		1	1	2	3	1			8	75 600		
Апрель	платье	1			4	3	2				10	120 230		
	платье	5			2	1	1				4	74 730		
	платье	6			1	2	1				4	31 500		
	платье	8	1		1						2	14 000		
Май	платье			2	4	5	1	1			13	192 330		
	платье	5		2	2	4	1	1			10	167 830		
	платье	6			1	1					2	7 500		
	платье	8			1						1	7 000		
Июнь	платье			2	1	1	1				5	56 270		
	платье	5		1	1	1	1				4	52 850		
	платье	6		1							1	3420		

Таблица 18. Таблица продаж

Женское и мужское отдельно									
Смотрим эффективность продаж бренда и удельный вес в общем доходе									
По всем размерам (сокращена для удобства просмотра)									
Категория	Группа	Кол-во артикулов	Женское Сезон весна 2012 г.						
			Количество продаж						
			38	40	42	44	46	48	50
			200	1323	1216	1198	999	743	306
Бренд	Итого:		114	457	419	408	357	229	91
	Блузка	10	19	67	45	54	49	42	14
	Бриджи	1	5	5	3	4	2		
	Брюки	14	14	72	86	73	65	28	13
	Джемпер	20	4	48	39	52	47	34	29
	Жакет	7	6	29	23	16	16	17	1
	Жилет	8	8	49	45	40	27	16	
	Пальто	2				2	1		
	Платье	14	31	83	70	59	58	30	5
	Юбка	21	27	104	108	108	92	62	29
Бренд	Итого:		74	688	683	661	556	426	203
	Блузка	41	5	88	84	75	68	74	23
	Бриджи	18	6	30	30	24	18	4	
	Брюки	26	20	61	49	49	46	22	4
	Джемпер	87	6	275	263	307	238	214	117
	Жакет	20	7	30	29	26	24	10	3
	Жилет	9	5	18	23	15	10	4	1
	Комбинезон	2		2	1	2	2		
	Корсет	2		4	5	7	3	2	
	Пальто	4		2	3	3	2	1	
	Платье	22	10	52	48	44	43	28	15
	Топ	3			8	10	1	3	1
	Шорты	2		2		2			
	Юбка	43	15	124	140	97	101	64	39
	Юбка	2			2	1	1	1	
и т. д.	и т. д.		361	2566	2734	2771	2408	1839	799

				Итого	Валовая прибыль в валюте упр. учета				Валовый доход
52	S	M	L		38	40	42	44	
65	106	119	75	6350	181 357	868 026	787 672	746 598	4 170 592
30	46	58	35	2244	135 203	524 958	470 991	452 286	2 559 371
2				292	24 636	82 477	56 647	66 392	363 934
				19	5636	5636	3438	4290	20 884
6				357	15 028	78 004	92 339	75 823	379 455
14	41	51	35	394	2830	30 833	25 778	34 706	345 019
				108	9999	50 248	36 038	28 375	186 243
				185	7926	49 249	46 340	42 954	200 382
	5	7		15				5080	20 861
1				337	39 111	113 270	91 267	74 265	444 900
7				537	30 038	115 241	119 144	120 401	597 693
35	60	61	40	3487	40 273	315 401	312 749	289 572	1 583 327
6				423	1675	49 328	35 729	38 539	218 527
				112	1528	12 871	12 907	8778	48 433
4				255	8598	51 037	49 117	36 714	203 910
16	27	22	13	1498	2011	82 735	80 372	95 472	480 813
				129	1787	15 181	16 165	15 287	64 404
1	2	3		82	1407	7389	7997	6625	33 454
				7		816	443	716	2721
				21		3951	4978	6310	19 347
				11		82	261	152	479
	10	6	12	268	11 980	29 171	41 543	33 367	210 893
	21	30	15	89			2412	2642	23 291
				4		542		609	1151
8				588	11 286	62 298	60 824	44 362	275 904
				5			-96	-179	-634
178	244	264	204	14 368	244 226	1 439 938	1 478 410	1 436 095	7 772 466

Таблица 19. Анализ движения товара по

номенклатуре и брендам – базовый документ для планирования общего объема заказа на весь сезон

Наименование	Размеры	(бренд) Василек						(бренд) Ромашка							
		L	M	S	XL	XXL	Итого	34	36	38	40	42	44	46	Итого
Джинсы	Остатки нач						0	4	9	8	5	2			28
	Приход						0	6	8	6	3	2			25
	Продажа						0	4	4	5	4	2			19
	Остатки конеч						0	6	13	9	4	2			34
	2... год														
Бадлон	Остатки нач						0	2	1	1	2		1		7
	Приход	8	4	4	4		20	1	2	2	1				6
	Продажа	8	4	4	4		20	3	2	3	3				11
	Остатки конеч						0		1				1		2
	2... год														
Блуза	Остатки нач						0	1	5	4	4	1	2		17
	Приход	6	6	3	5		20	78	116	100	66	32	7		399
	Продажа	6	6	3	5		20	37	52	48	36	15	1		189
	Остатки конеч						0	39	64	53	32	16	8	1	213

и т. д.	Итого по всем брендам																
б/ раз	34	36	38	40	42	44	46	48	L	M	S	XL	XXL	Ито- го	Сумма продаж	При- быль	
0	4	13	10	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	36			
0	13	21	17	10	5	1	1	0	0	0	0	0	0	68			
0	8	12	13	9	4	0	0	0	0	0	0	0	0	46	240 419	138 721	
0	9	22	14	8	3	1	1	0	0	0	0	0	0	58			
0	2	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7			
0	5	8	8	5	3	0	0	0	8	4	4	4	0	49			
0	5	4	5	4	1	0	0	0	8	4	4	4	0	39	105 162	56 196	
0	2	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	17			
1	2	6	5	5	2	4	0	0	0	0	0	0	0	25			
0	84	140	128	99	55	12	1	0	6	6	3	5	0	539			
1	41	66	66	53	31	4	0	0	6	6	3	5	0	282	922 622	514 541	
0	42	74	64	49	24	12	2	0	0	0	0	0	0	267			

И так далее по всей номенклатуре товаров.

При появлении новой марки или замены одной марки на другую, байер должен иметь информацию, сколько же всего на сезон нужно

брюк, юбок и т. д.

Часто бывает, что бренд или фабрика, на которой вы сделали заказ, не оправдали ваших ожиданий. От проблем никто не застрахован. А другая компания «выстрелила». На основе чего принимать решения? Например, одежда: сколько всего нужно брюк, блузок, топов и т. д.? На что опереться в общем объеме?

Запланируйте себе сделать отчет по вашему ассортименту.

.....
.....
.....
.....

Если вы возьмете за правило постоянно вести **хотя бы эти три** таблицы, у вас значительно сократятся товарные остатки и будет меньше вопросов к интуиции: «Что из **ЭТОГО** и в каком количестве заказать на следующий сезон?»

Ответ на вопрос: «Когда я все это продам?» нарисуетя в течение пяти секунд по графику

(волне) сезонного потребления согласно номенклатуре.

Таблица «Статистика по номенклатуре» .

График быстро строится по каждой номенклатурной группе с наложением полученного от нее дохода за тот же период. Вы можете оперативно и наглядно увидеть сезонный спрос и заранее побеспокоиться о том, чтобы до **начала пика продаж** именно этот товар был в магазинах.

Перед составлением плана на закупку товара для розницы внимательно смотрите на количество и сумму продаж не только по номенклатуре, но и внутри нее, а также на сумму дохода от продаж данного ассортимента.

Однажды довелось слышать, как в компании утверждался план заказа для магазина. Менеджеры топали ножками и требовали конкретную модель, которую в прошлый сезон продали «в ноль». Посмотрели отчет: да, все продали, но с огромной скидкой во время распродажи. В погоне за товарооборотом часто

упускается анализ главного – доходности ассортимента.

Объедините сводную таблицу продаж с анализом доходности:

- по номенклатуре;
- внутри номенклатуры.

Может оказаться, что при огромном количестве продаж, хорошем ассортименте и даже приличном доходе три-пять позиций не только не приносят прибыли, а съедают заработанное.

...

*Важно помнить,
что внутри
ассортиментной
группы (номенклатуры)
должно быть не менее
определенного
количества артикулов.*

Например, трикотаж мужской (женский) – восемь моделей.

Откуда берется эта цифра?

- от количества вешал и полок в зале;
- ассортимента, входящего в капсулу;
- скорости продаж в торговом зале;
- статистики продаж с учетом доходности

и ликвидности.

Пересечение этих позиций и даст матрицу успешного ассортимента. Рассчитайте, достаточно ли вам дохода от этих товаров, чтобы покрыть расходы, которые вы определили в начале книги (см. табл. 1 «Результаты для руководителя»).

Исходя из собственных цифр, определите, какой ассортимент можно оставить или заменить для получения необходимых результатов.

Розница будет сдавать вам свой отчет – табл. 20 «Коэффициент эффективности продаж».

Таблица 20. Коэффициент эффективности продаж

Месяц	Кол-во проданных товаров, шт.	Кол-во чеков, шт.	Коэффициент эффективности	Средняя стоимость проданного товара	Средняя стоимость покупки ЦР
Февраль	543	340	1,60	528,3	843,7
Март	655	410	1,60	510,7	815,8
Апрель	495	315	1,57	565,5	888,7
Май	277	187	1,48	497,8	737,4
Июнь	560	398	1,41	431,1	606,5
Июль	687	397	1,73	567,0	981,1
Август	488	283	1,72	594,8	1,025,7
Сентябрь	649	421	1,54	529,3	816,0
Октябрь	484	324	1,49	517,9	773,7
Ноябрь	314	222	1,41	536,1	758,2
Декабрь	1,177	674	1,75	516,5	902,0
Январь	891	641	1,39	396,9	551,6
	7,22	4,612	1,57	510,3	798,9
Лето	2,53	1,65	1,53	506,2	776,1
Зима	4,69	2,962	1,58	512,5	811,6

Таблица 21. К коэффициент оборачиваемости

Месяц	Запас товаров		Средний запас товаров ЦР	Продажи ЦР	Кэф-фициент оборачи-ваемости
	Начало меся-ца ЦР	Конец месяца ЦР			
Февраль	1 622 936,00	1 095 583,00	1 359 259,50	286 852,12	4,74
Март	1 095 583,00	1 033 233,00	1 064 408,00	334 477,50	3,18
Апрель	1 033 233,00	962 404,00	997 818,50	279 935,88	3,56
Май	962 404,00	785 559,00	873 981,50	137 897,08	6,34
Июнь	785 559,00	1 686 465,00	1 236 012,00	241 406,42	5,12
Июль	1 686 465,00	1 797 924,00	1 742 194,50	389 506,88	4,47
Август	1 797 924,00	1 995 618,00	1 896 771,00	290 270,00	6,53
Сентябрь	1 995 618,00	1 898 540,00	1 947 079,00	343 537,57	5,67
Октябрь	1 898 540,00	1 808 359,00	1 853 449,50	250 687,30	7,39
Ноябрь	1 808 359,00	1 682 473,00	1 745 416,00	168 326,75	10,37
Декабрь	1 682 473,00	2 655 752,00	2 169 112,50	607 915,24	3,57
Январь	2 655 752,00	2 370 883,00	2 513 317,50	353 605,83	7,12

Таблицы составляются по каждому подразделению отдельно. Это помогает правильно выбрать ассортимент для конкретного магазина (региона) с учетом его специфики. Ведь даже магазин, находящийся через дорогу, будет отличаться по размерному ряду, сумме среднего чека, количеству транзакций и цветовым предпочтениям.

Если вы планируете развивать и контролировать розницу, ведите анализ по каждому подразделению отдельно и общий свод.

Не нужно пугаться большого количества таблиц!

При введении штрихкода программа 1С быстро выстроит данные в формате Excel.

Ваши таблицы могут отличаться от приведенных выше. У каждого товара – своя специфика. Мы лишь предложили рабочие варианты успешно работающих магазинов.

Главное – понять алгоритм анализа. Интересует динамика показателей. Если вы только начинаете бизнес и все делаете сами, рано или поздно вам придется передать часть функций наемным сотрудникам. Используя наши примеры, будет проще поставить задачу программистам, маркетологу, финансовой службе.

Несколько фишек для увеличения продаж и повышения дохода

...

*Мотивируйте
своих клиентов. Это
работает!*

Показывайте ценность вашего продукта и бонуса.

Бонусы могут быть не связаны с продаваемым продуктом и стоить для вас дешево. Можно взять их где-нибудь оптом, а в магазине указать рыночную цену, но предлагать не купить, а дарить при покупке «от... рублей», «за...», «в честь...».

Лучший способ не проколоться — использовать свой бренд.

Например, день рождения клиента + неделя = подарочная карта и торт с шампанским.

Или создайте оптимальные комплекты («специальная цена»): костюм, палки, шлем и лыжи.

Выберите «подарок из списка»: есть лотерея, в которой клиент якобы участвует и через семь-десять дней как бы выигрывает. Так

увеличиваем количество транзакций (Т).

Дарим подарки, чтобы увеличить лояльность: придя за подарком, постоянный и лояльный клиент в большинстве случаев покупает что-то новенькое.

В банке или на полке стоят подарки при покупке «от... рублей». Или клиент сам выбирает себе подарок.

Маркетинговые ходы зависят от того, чем вы торгуете и какова ваша целевая аудитория.

...

*Для акций по
повышению лояльности
и мотивации клиентов
товар планируется и
заказывается заранее.*

Правда, бывают и исключения.

Например, верхнюю одежду покупают через

год, и тогда хиты продаж по размерам надо смотреть в позапрошлом периоде.

А товары длительного спроса, например мебель?

Здесь есть свои фишки допродаж сложившемуся клиенту через систему. Как только клиент кивнул, что берет этот диван, обратите его внимание на очень похожий, но с улучшенной системой крепления, который стоит... (конечно, дороже!). То есть опытный продавец переводит продажу в более высокий средний чек.

А еще есть чудный пуфик в тон к обивке дивана! Совсем недорогой. И как раз сегодня на него скидка!

Увеличиваем сумму среднего чека (S)

Вы уже все поняли, уважаемый читатель?!

Согласитесь, мы и сами иногда попадаем в эти ловушки.

Клиентская база в таких магазинах ведется с отметкой, что именно купил клиент. Вы всегда можете позвонить и сказать, что поступила

замечательная настольная лампа, которая прекрасно дополнит его рабочий стол. Или покрывало в тон пуфика, или рама для картины... Вы продаете не мебель, а образ жизни. Вступайте с кем-нибудь в партнерство и предлагайте украсить жизнь клиента!

Придумайте фишки и для своего бизнеса Upsell, или увеличение суммы продажи, – это мотивация покупателя потратить больше денег в вашем магазине.

Например, после того как клиент мысленно принял решение что-то купить (кивнул и сказал «да»), переключите его внимание на более дорогую модель того же продукта: добавьте опции или услуги, раскройте преимущества товара с более высокой ценой.

.....
.....
.....

Cross-sell – догружаем недорогими товарами (или специально приобретенными для этой акции с завышенным доходом) за...

.....
.....
.....
Подробно о работе с upsell и cross-sell на примере магазина «Одежда» см. в видеотренинге «Как повысить доход без дополнительных инвестиций», часть 2 (www.dengikuet.com).

Регулируем цены. Анализируем ассортиментную матрицу
Формирование и реализация ценовой политики предприятия

Традиционные методы анализа движения цен, используемые в ходе оценки фактических результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, часто оказываются непригодными, если нужно предвидеть изменение цен.

Главным препятствием является наличие большого количества внешних факторов, определяющих цену и ее динамику, а также недостаток точной информации о ценовой

политике конкурентов. Тем не менее существуют маркетинговые приемы, использование которых позволяет значительно снизить степень риска при принятии решений о величине и динамике цены конкретных товаров.

Практика изменения цен

Не будем говорить о том, чего вы ждете!

Лишь тестирование и постоянный контроль над ценами конкурентов и ценами аналогичных товаров даст вам картинку правильных цен.

...

*«Золотых
таблеток» не бывает!*

Можно писать бесконечное количество формул и лозунгов на эту тему, но ничто не сослужит вам хорошую службу.

Только рынок определяет цену! И только его емкость дает шанс потребить столько товара,

сколько его «выбрасывается» для потребления!

Иногда предприниматели не понимают, почему товар по нормальной цене не продается. Может, вы пытаетесь усидеть сразу на двух стульях: ваш товар недостаточно хорош для VIP, а для категории «средний» дороговат?

Пример из практики

Для создания образа и красивой презентации коллекции одежды заказали несколько дорогих женских жакетов, которые не вписывались в целевую аудиторию торгового центра, где все продавалось. Но вещь была очень хороша и в расцветке присутствовали цвета, поддерживавшие сразу две темы. А в женской одежде цвет имеет большое значение! Понимая, что в итоге жакет придется продавать на распродаже, поставили заоблачную наценку. **Какая разница, по какой цене его НЕ купят?**

Зато на фоне этой цены все остальные покажутся нормальными. Жакет расположили в центре презентации, сделали хорошее освещение. Он, что называется, «держал тему».

И какого было изумление продавца, когда жакеты ушли за два дня. Чем «держать тему»? Вот ответ на многие вопросы:

- то, что говорят покупатели, не соответствует действительности;
- правильная презентация товара имеет значение;
- цены нужно тестировать.

Тестируйте!

Выбирайте товары-локомотивы, которые всегда хорошо продаются.

Выделяйте несколько позиций, увеличивайте цены примерно на 10 % и тестируйте.

Не нужно этого бояться! Начните с товара, который продается наименьшее количество дней. Среди локомотивов его точно будет около 10 % от общего количества. Принципиально – 1000 рублей или 1100?

А теперь представьте, что товар и деньги оборачиваются быстро, да еще с дополнительным доходом. Проанализируйте

свою таблицу продаж!

Прежде чем научить этому франчайзи, потренируйтесь на собственном ассортименте.



Таблица продаж является важнейшим документом не только для байера, но и для вас и вашего маркетолога.

Что интересного для маркетинга в этой таблице? **Повысить доход, сильно ничего не меняя!**

Например, у вас ограниченное количество полок в магазине и вы не можете хаотично расширять ассортимент.

Сложилась целевая аудитория, которая покупает ваше УТП в виде некоторого товара.

Да еще конкуренты пытаются подражать.

Что делать?

Запишите мысли:

.....
.....
.....
.....
.....

Можно проанализировать в таблице продаж номенклатурную группу «Блузка», «Брюки» или «Джемпер» по показателю «Дней в продаже».

На высоколиквидный и быстро продающийся ассортимент (несколько позиций) смело поднимайте цену на 10 % и тестируйте.

А если у конкурентов есть аналогичные товары и они пытаются демпинговать ценами? **В ы б е р и т е т о в а р ы - л о к о м о т и в ы**, промониторьте наличие именно этого (пересекающегося) ассортимента у конкурентов и сделайте так: на пересекающийся ассортимент – демпинг и акция с подарками (превзойти ожидания!), на непересекающийся – цены вверх.

Подведем итоги Продолжите фразу:

...

*«Отправляясь на
рыбалку, мы должны
думать о том.....»*

(Д. Карнеги)

Для успешных продаж необходим ABC-анализ:

□ Рейтинговый анализ продаж. В этом случае проводится рейтинговая оценка всех товарных групп, определяются группы с максимальной величиной оборота и дохода, а также с незначительной. Аналогичным образом оцениваются товарные группы к общему списку.

□ Торговые площади – эффективность на 1 м². Измеряются торговые площади, площади торгового оборудования и конкретного торгового комплекса, занимаемое место на

торговом оборудовании (м²) той или иной товарной группой.

□ Определение границ секций и состава товарных групп в них. Секции в разных магазинах даже одной сети неодинаковы.

□ Коэффициент эффективности использования торговой площади за определенный период исчисляется путем деления оборота за указанный период на торговую площадь торгового объекта.

□ Коэффициент эффективности использования площади 1 м² торгового оборудования товарной группой исчисляется путем деления суммы оборота товарной группы за определенный период на площадь торгового оборудования группы.

Анализ результатов проводится для одного торгового объекта в сравнении имеющихся показателей с плановыми, а также с показателями за аналогичные периоды прошлого года.

Анализ можно производить в таблице Excel.

Данные выгружаются из базы, площади измеряются, расчет производится по каждому корнеру, бренду, ассортименту магазина.

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для производства (оптовых закупок) и продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании, особенностей формата и расположения магазина.

Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавятся субкатегории, бренды и иные единицы учета.

Грамотно составленная матрица – основной документ, на базе которого строится вся работа с ассортиментом. Она разрабатывается на основе документа об ассортиментной политике, где отражен порядок работы с ассортиментом.

Не существует единого стандарта ни по составу, ни по структуре матрицы, зависящих от

многих факторов. Прежде всего от задач, решаемых с ее помощью, формата торгового подразделения и системы управления товарным ассортиментом.

По сути, матрица – это прогноз успешной работы компании .

У ваших франчайзи всегда будет возникать вопрос: «Куда девать товарные остатки?» Постепенно зарастая в них, они превращаются в пестрые лавки со сладостями. Чтобы такого не было, порекомендуйте им с первых дней вести таблицу продаж по поставкам товара (см. табл. 22 «Продажи по поставкам» (с. 174) и ранее табл. 6 «Рабочая таблица байера» (с. 130)).

На первых порах сложно охватить все аспекты анализа. Ваш франчайзи доверяет вам, но не понимает, как самому контролировать распродажу.

Вы предлагаете своему франчайзи даты начала первых и следующих акций, а ему будет казаться, что рано и распродажа у всех – в декабре. Так часто бывает. Нарушаются общие

правила игры.

Из таблицы видно, что если вести учет продаж по поставкам, от единичных остатков надо и «уже пора» избавляться.

Выделив специальное место или повесив крупную цветную картинку на изделие с надписью «Последний экземпляр – ... %», вы активизируете продажи и быстрее дополучите предполагаемый доход.

В нашем примере модели, которые были менее востребованы, проданы со скидкой 50 %. Да, практически по закупке. Не угадали? Бывает!

Модели с выбитыми размерными рядами проданы со скидкой 30 %.

И акция организована до начала распродаж у конкурентов.

Пример из жизни

Отдел маркетинга предложил пригласить постоянных клиентов до начала акции, стать первыми. Мероприятие организовали вечером в будний день с 18:00 до 21:00. Утром следующего дня акция начиналась для всех.

Здесь работает сразу несколько факторов:

клиенты чувствуют себя особенными, им оказано повышенное внимание;

часть клиентов откликнулась потому, что еще не совершала покупку, а только планировала ее. И вдруг подвернулся такой случай!

Таблица 22. Продажи по поставкам

Осень 2... г.		дата поставки 15.07.2... г.										Продажи ноябрь 2... г.										
1 капсула		S		M		L						S		M		L						
Наименование	Артикул	38	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Цена	Сумма	40	42	44	46	48	50	52	Итого кол-во	Сумма	
Итого по коллекции осень 2010		0	45	65	78	64	55	35	14	365		311 920	7	15	11	10	9	4	1	57	46 660	
																					16%	15%
итого к поставке																					238	380 816
																					65%	122%
Остаток																					127	203 200
Акция -30%																					76	85 120
																					314	465 936
Акция -50%																					35	28 000
																					349	493 936
За 4 месяца																					96%	158%

В подобных ситуациях активизируются продажи и новых коллекций: шли покупать, чтобы экономить, а купили то, что нравится.

Ограничение во времени подтолкнуло к действию.

Если вы делаете такую акцию закрытой

плюс выставляете фрукты, конфеты и шампанское, продажи точно порадуют.

Попробуйте – это работает!

Только на наглядных примерах и работающих моделях можно убедить партнера последовать за вами. Обучайте своих франчайзи. Дающий получает больше!

...

ВАЖНО

К сожалению, непоследовательный подход, некорректные данные и ошибки измерений дают ошибочные результаты. Как следствие – принимаются неверные решения, что приводит

*к отказу от анализа
эффективности
продаж. Вряд ли такой
бизнесмен добьется
успеха. Так что **не
ленитесь!***

Прописываем стандарты для франчайзи в рознице

Анкетирование клиентов

При формировании **business book** для франчайзи предусмотрите анкеты и бланки для общения с клиентами .

Различные анкеты должны быть рекомендованы с первых дней работы, чтобы «снимать» закрепощенность продавцов и заставить их разговаривать.

Лучший способ – задавать вопросы по написанной анкете.

Например, узнать, почему покупатель зашел в магазин.

Нужно , чтобы покупатель зашел не потому , что делать нечего .

Почему он здесь? Все ли у вас правильно организовано?

Разработайте для франчайзи анкеты с интересующими вас вопросами.

На начальном этапе новичкам трудно заговорить об этом самостоятельно. Барьер!

Вдруг в магазин физически нельзя войти? Например, скользкие ступеньки или коробки мешают.

Сформировано ожидание, что внутри хорошая одежда? А что продавцы учтивые и профессиональные? Барьер? Выяснить все это помогает анкетирование клиентов.

Все ли нравится людям, которые вошли?

Посторонние запахи, музыка. Ничто не раздражает?

Покупка совершена или есть раздражители и потому человек ушел?

Чего-то слишком много, непонятно и трудно найти? Неаккуратно? Не видно ценников? Сколько был готов потратить?

Соответствует ожиданиям? А продавцы не отсутствуют на рабочем месте?

Недополученная прибыль из-за... неграмотной организации торговли!

Покупателю должно быть удобно и приятно совершать покупки.

Как вы узнаете об этом? Настоятельно

рекомендуйте своим партнерам присылать результаты анкетирования. Конечно, они будут стараться выглядеть лучшим образом и приврут. Но для вас главное, что руководители на местах увидят недочеты и исправят их.

Кто проводит анкетирование? Это может быть ваш сотрудник или сотрудник партнера, разговаривающий с клиентами, которые совершили или не совершили покупку. Франчайзи предстоит пройти этот путь. Подготовьте для них анкеты.

Вопросы выбираются на ваше усмотрение:

АНКЕТА № 1

Месторасположение (залог успеха):

.....

.....

Территория около магазина:

.....

.....

.....
Фасад и витрины:
.....
.....
.....

.....
Вход в торговый зал и общее впечатление
от торгового зала:
.....
.....
.....

.....
Расположение товарных групп и
презентация отдельных товаров. Удобство
передвижения и выбор товара:
.....
.....
.....

.....
Уровень цен:
.....
.....

.....
.....
Работа продавца-консультанта:
.....
.....
.....

.....
ВЫВОД:
.....
.....
.....

.....
АНКЕТА № 2

(Бланк лучше фирменный)

Добрый день!

Мы стремимся повысить качество обслуживания в нашем магазине. Ваше мнение очень важно для нас.

Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале качество обслуживания. Если затрудняетесь ответить на вопрос, поставьте прочерк.

1. Я быстро сориентировался и нашел нужный товар.

2. Продавцы-консультанты вежливы и дружелюбны.

3. Продавцы-консультанты корректны и тактичны, соблюдают необходимую дистанцию.

4. Мне четко и ясно ответили на все мои вопросы.

5. Меня устраивает существующий ассортимент, я нашел все, что мне было нужно.

6. Если вы чего-то не нашли в нашем магазине, пожалуйста, укажите, что именно.

7. Ваши пожелания по улучшению качества обслуживания.

Пожалуйста, сообщите некоторые сведения о себе:

Пол:

Возраст: до 25 лет, от 25 до 45, от 45 до 60, более 60

Род занятий:

Учусь

.....

Рабочий

.....

Служащий

.....

Руководитель

.....

Не работаю

.....

Другое

.....

Большое спасибо!

С потенциальными и реальными клиентами нужно активно работать с момента открытия магазина. Лучше всего использовать короткие лаконичные анкеты – покупатели не любят тратить на это много времени. Поводом заговорить с клиентом и подчеркнуть его значимость для вас может стать анкета-консультация:

Какая реклама обычно привлекает ваше внимание?

Какая помощь продавцов вам обычно

требуется?

Что вас больше всего раздражает в обслуживании?

...

При такой постановке вопросов клиенты будут вспоминать обслуживание, которое им понравились. Это даст вам информацию и о потребностях клиентов, и о том, как обстоят дела у ваших конкурентов.

Так можно собрать следующую информацию:

о каких

*«приятностях» клиент
легко рассказывает;
возможно, в других
магазинах более
удобные часы работы
или есть
дополнительные услуги;
что не устраивает
в других магазинах,
чтобы не повторить
чужие ошибки.*

*Можно включить
такой вопрос: «На
какие вопросы вам не
могли ответить в
других магазинах, где
вы делали покупки
ранее?»*

*Если ваш магазин
выбрали неслучайно,
возможно,
потребуется*

*скорректировать
общие «Стандарты
обслуживания» под
специфику
стратегических
клиентов вашего
региона.*

*Анкеты могут
быть приложены к
business book в качестве
рекомендаций.*

*Вы передаете свой
опыт эффективной
работы. Мы принимаем
в семью потенциального
клиента!*

Что уж там говорить: мы перекладываем на третьих лиц финансовые расходы по содержанию и менеджированию бизнеса при развитии нашей торговой марки (бренда).

Крик души

Уважаемые коллеги! Просим вас не забывать , что :

клиентам очень приятно, когда вы беспокоитесь о том, чтобы им было приятно делать покупки в магазинах и получать подарки в виде скидок;

приложите свою карту к брендбуку для франчайзи в качестве образца (как приложение). Не ждите, что они изготовят «на бумажках» ваши копии по рекомендованному образцу в 3D! Еще лучше, если вы сами все изготовите и выставите счет.

Пропишите франчайзи «Условия получения карты» для клиентов

В каждом регионе они могут меняться на ваше усмотрение, исходя из покупательской способности населения. Но как преподнести клиенту (единую) скидочную карту, обязательно должны прописать вы сами.

При вручении карты предложите заполнить анкету:

«Название магазина»

(Бланк лучше фирменный)

Спасибо , что выбрали нас!

Вопросы при заполнении карты

Фамилия

.....
Имя Отчество

.....
телефон для связи; если есть – адрес

электронной почты

.....
день рождения – только дата

.....
Вид деятельности (менеджер, экономист,

бухгалтер, предприниматель, учащийся,

домохозяйка)

Нужно ли вас информировать о новых

поступлениях и акциях

(нужное подчеркнуть)

По

телефону.....

.....

По электронной
почте.....
За день, В
день.....
....

В течение одного дня после дня рождения для вас действует персональная скидка ... % (на ваше усмотрение).

Мы ценим своих клиентов!

Индивидуальный подход к каждому клиенту подразумевает его изучение :

- анкетирование;
- наличие книг или ящика жалоб и предложений;
- специальные мероприятия для покупателей, в которых часть проводимых действий направлена на получение отклика;
- введение индивидуальных карточек, дающих право на скидки, другие льготы и привилегии;
- картотека клиентов, которую ведут продавцы;

- работа супервайзера в торговом зале:
- система обмена информацией между продавцами.

Проведение таких мероприятий не требует материальных затрат, только дополнительных усилий, и они окупаются.

Эти мероприятия позволяют:

- отследить старые и разработать новые типы покупателей;
- легче внедрить потребительские цепочки, когда благодаря грамотному подходу к покупателю он приобретает не только основной товар, за которым пришел, но и ряд сопутствующих товаров;
- при общей массовости потребитель тянется к индивидуальному подходу, поэтому вызывают всеобщий интерес рассказы о продавце, который знает покупателей по имени.

Индивидуальный подход помогает найти слабые места в управлении, рациональные подходы к формированию ассортимента и позволяет уменьшить необходимость борьбы за

покупателя исключительно методами ценовой конкуренции.

Стандарты корпоративной формы

Конечно, вы можете взять за основу данный стандарт. Но лучше в каждой фирме разработать свои собственные.

Примеры стандартов :

Бейдж установленной формы с именем продавца.

Одежда – чистая и выглаженная. Строгое соответствие установленной форме (верх выделен фирмой, низ – черные брюки или юбка не выше колена).

Запрещаются брюки-слаксы и брюки спортивного стиля, массивные металлические пряжки и заклепки, оголяющая тело одежда. Татуировки не должны быть видны!

Запрещаются закатанные рукава рубашки и оголенные плечи.

Обувь – чистая, классического фасона, с закрытым носком и пяткой. **Не допускается**

обувь ярких расцветок, с открытым носком и пяткой, на высоких каблуках. **Запрещается** отсутствие сменной обуви в холодное время года.

□ **Лицо** – легкий естественный макияж.

Недопустимы яркие тона и пирсинг.

□ **Волосы** – чистые, естественных оттенков. **Недопустимы** распущенные волосы. Прическа должна быть аккуратной.

□ **Руки** – чистые, с маникюром; лак спокойных тонов.

□ **Украшения** – количество в пределах разумного (не более трех-пяти изделий). **Не допускается** яркая и крупная бижутерия.

□ **Парфюмерия** – нейтральные запахи или легкие ароматы. **Недопустим** слишком сильный парфюм.

Смотрите об этом видеотренинг «Как повысить доход в рознице без дополнительных инвестиций», часть 1 (www.dengikuet.com).

Теперь представьте себе магазин «Молодежная мода». Кто у описанных выше

«училок» что-нибудь купит? В таком магазине продавцы должны выглядеть и быть одеты соответственно. На большой площади допустимы ролики, неформальные украшения и т. п.

Или представьте магазин скобяных изделий...

В любом случае все – от витрин и товара до внешнего вида продавца – должно составлять единый образ концепта (УТП) магазина, бренда, компании.

Организация учета в розничных магазинах

Магазины и бухгалтерия предприятия еженедельно сверяют остаток

Как это ни прискорбно, но воровство присутствует – со стороны как покупателей, так и продавцов.

Несложные отчеты, пересчет артикулов и остатков товара в зале является хорошим способом избавиться от крупных недостат.

Все хотят украсть – но бояться быть пойманными. Поэтому не искушайте персонал собственной безответственностью. Наш опыт подтверждает: пока товар регулярно пересчитывается, недостат нет.

Конечно, шприжудовый учет ускорит данную процедуру в разы. Не экономьте на этом! Воровство может вылиться в настоящую катастрофу.

Не экономьте на программе

Затраты на спецпрограмму окупятся за два первых переучета и при ведении анализа.

Остаток считается сверенным при получении второго экземпляра бланка отчета за подписью бухгалтера материальной группы.

□ Товар в магазины со склада отправляется с накладными на отгрузку в двух экземплярах с подписью сдавшего товар со склада.

□ Первичные документы подписываются; один экземпляр хранится в розничном подразделении, второй возвращается поставщику.

□ По первичным документам еженедельно готовится и сдается в офис отчет, подписанный материально ответственными лицами.

Даже если у вас все отчеты готовятся в электронном виде, будет лучше, если вы станете вести и этот нехитрый отчет:

1) он будет мотивировать продавцов следить за остатком товара, с точки зрения соответствия продаж и остатка;

2) подпись материально ответственных лиц

на бланке отчета подтверждает, что остатка именно столько.

Штрихкодová система учета позволяет отследить движение каждой единицы и повысить ответственность персонала.

Как воруют продавцы? Они просто не пробивают деньги, создают видимость. И практически никто не прячет в брюки то, что можно вынести.

Штрихкодová система поможет избежать подставку «левого» (своего) товара. Касса не пробьет товар, если штрихкод не определяется. На мониторе появляется характеристика товара. Кассир видит соответствия изделия и того, что написано на мониторе. Брюки, а на мониторе шарфик. Нарушение или ошибка сразу будут выявлены при внимательной работе кассира. Но на кассе должен работать отдельный человек, а такая возможность есть не всегда.

Поэтому внезапные переучеты помогают резко сократить нарушения.

В продовольственных магазинах просто

едят. Здесь много интересного, этому будет посвящена отдельная книга.

На первое число каждого месяца вместе с отчетом сдаются :

- заявка на ремонтные работы;
- табель выхода на работу (факт);
- график выхода на работу (план).

При планировании отпуска продавца , переводов и т. п. заявление об отсутствии возражений подписывают члены материально ответственной бригады.

Первичный расчет заработной платы для утверждения руководителем также подписывают продавцы. Это хороший повод сверить цифры, которые вам дают финансист, бухгалтер и работники торгового зала. Уж они-то не позволят открыть у себя даже рубль, с которого начисляется процент!

А вы получаете возможность сравнить показатели с тем, что сдают управленцы. Интересные бывают истории...

Книга кассира-операциониста ведется и

подписывается ежедневно. В графе «Администратор» свои подписи ставят бухгалтер-кассир или исполнительный директор.

Товар поступает в магазин со склада по товарной накладной (первичный документ).

Первичный документ пересылается в электронном виде на почту магазина.

Количество товара пересчитывается и сверяется с итоговым количеством в первичной накладной.

Товар принимается на учет сканером и при соответствии отгрузки и приема ставится на учет.

Первичные документы регистрируются в бланке еженедельного отчета в разделе «Приход» .

Товар, возвращенный покупателем, ставится на приход, и в бухгалтерии запрашивается штрихкод. **На учет ставится в тот же день!**

Товар, возвращенный покупателем,

может быть продан только после получения штрихкода.

В разделе «Расход» регистрируются все перемещения из магазина:

Единица товара, которая отдана покупателю взамен возвращенной (при обмене).

Возврат на склад (накладная формируется в электронном виде и распечатывается для перевозки). Подпись материально ответственных лиц обязательна!

Перемещение в другой магазин – накладная оформляется как «перемещение на склад», ставится номер или название магазина, в который отправляется товар.

Водитель сразу везет товар по адресу, бухгалтер проводит перемещение на учет в другой магазин. Товар принимается, накладную подписывают материально ответственные лица; только после постановки товара на учет по накладной он вывешивается (выдается) в торговый зал.

Если вам эта часть текста показалась

наивной, вы – молодец!

Если интересной – у вас все впереди!

Кажется, что и так все понятно? Нет! Вы все пропишете и дадите ознакомиться под роспись, но если не будете постоянно напоминать и контролировать, это очень быстро забудется.

(См. бланк отчета «Розница» на рис. 16.)

(SMS или электронное письмо руководителю).

В товарном отчете регистрируются дата и сумма. Утром в понедельник он отправляется в офис для сверки с бухгалтерией (можно выбрать любой день!). Потом возвращается в магазин с подписью бухгалтера и до переучета хранится в папке первичных документов.

При проведении переоценки бухгалтер уменьшает сумму общего остатка на разницу от переоценки.

Переучет материальных ценностей проводится только после сверки количества и суммы товарных остатков .

На первый взгляд эти вещи могут показаться банальными и скучными.

Но на самом деле, если происходят недостачи (а они происходят!) и оказывается, что не хватает достаточно большой суммы, какие действия предпринять?

Кроме собственно продаж продавцы несут ответственность за сохранность материальных ценностей. И всегда, как гасить недостачу, —

слезы!

Если у вас нет подписей материально ответственных лиц на документах, о которых говорилось выше, вряд ли вы сможете получить хоть какую-то компенсацию ущерба.

Вероятно, прочитанное выпадит элементарным. Однако лишь до поры до времени.

В каждом бизнесе могут быть свои нюансы и рекомендации, но они должны быть!

Техника продаж в розничном магазине

Отправляя товар франчайзи, прописывайте УТП для работников торгового зала. От них более чем на 50 % зависит успех продаж.

Правила поведения:

Нельзя окликать покупателей или кричать им вслед.

При встрече в проходе между рядами необходимо посторониться и дать клиенту пройти.

В случае возникновения недоразумений с покупателями сотрудники должны вести себя корректно и сдержанно, не допускать слов и действий, которые могут быть истолкованы как оскорбительные.

1. Приветствие

Необходимо приветствовать клиента при входе в магазин словами: «Добрый день!» или

«Здравствуйте!». Не стоит забывать и про улыбку (естественную!).

Дайте клиенту возможность осмотреться и почувствовать себя комфортно. Для этого необходимо от 5 до 30 секунд.

2. Вступление в диалог

Как только клиент остановился и проявил к чему-то заинтересованность, необходимо сразу к нему подойти.

3. Выявление потребностей клиента

Выявить потребности покупателя можно с помощью открытых или закрытых альтернативных вопросов. На данном этапе особенно важно внимательно слушать клиента: продавец говорит в течение 20 % времени диалога, клиент – 80 %.

4. Презентация

Продавец должен дать полную информацию о презентуемом товаре (фирма-производитель, состав, характеристики и т. п.).

5. Работа с примерочными

В примерочную дается не менее трех

позиций. Обязательно надо предлагать выход к большому зеркалу. Плюс надо дать покупателю возможность посмотреть на себя в движении.

При отсутствии необходимой позиции нужного размера предлагается альтернативный вариант.

6. Работа с возражениями

На любое возражение у продавца должен быть заранее подготовленный ответ (ситуации прорабатываются на мини-тренингах и в ходе обсуждения внутри коллектива). Нельзя спорить и доказывать свою правоту! При необходимости следует дать дополнительную информацию, интересующую клиента.

...

*Помните: люди
приходят не за
одеждой, а за эмоцией
от ее покупки!*

Начните работать над своими эмоциями и возьмите их под контроль. Задавайте уточняющие вопросы – это поможет выявить причины раздражения клиента.

Проявляйте понимание: «Да, я понимаю вашу ситуацию», «Согласна с вами».

Иногда очень помогает умение произносить слово «да» с разной интонацией:

«Да!» – восклицательно.

«Да-да» – утвердительно.

«Да?» – восклицательно-вопросительно и

т. д.

Произнося лишь это слово, можно выглядеть хорошим собеседником.

Извиняйтесь и признавайте свою ошибку, даже если вина не очень велика. Знайте: победитель в скандале – не тот, кто перекричал оппонента, а тот, кто избежал конфликта. «Будь умнее – уступи!»

Выбирайте пути решения проблемы вместе с клиентом, вовлекайте его в поиск возможных вариантов развития ситуации.

«Вам больше подходит то или это?»

«А как бы вы поступили в той или этой ситуации?»

«Как вы думаете, почему я предлагаю вам именно этот товар, а не другой?»

Порой человек сам называет аргументы, почему этот товар ему подходит.

Не поддавайтесь на провокации – явные и неявные. Например, продавец может сильно подвести начальство, если позволит втянуть себя в скандал с «таинственным покупателем» из головной фирмы.

Возможно, ваши клиенты подскажут выход из каких-то тупиковых ситуаций.

Помните : конфликт – один из путей к самосовершенствованию, который помогает стать более гибким, выдержанным и терпеливым, научиться контролировать свои эмоции, что полезно не только в профессиональной, но и в личной жизни.

И не забывайте, что клиент – это ваш заработок.

Никогда не говорите покупателю, что вы заняты и из-за большого количества другой работы у вас нет на него времени. Он должен чувствовать себя ценным и важным.

Лучший способ превратить разгневанного клиента в лояльного и сохранить его доверие – предоставить ему ценную компенсацию за потраченное время и силы.

Исследования показывают, что наши ожидания влияют на результаты – как хорошие, так и плохие. Несколько лет назад интересные опыты провел доктор Роберт Розенталь из Университета Северной Дакоты. Он исследовал поведение лабораторных крыс. В ходе тщательно контролируемого эксперимента каждый из 12 студентов старших курсов получил по пять крыс-альбиносов, которые бегали по лабиринту 10 раз в день в течение пяти суток. Хотя крыс выбрали наугад, студентов проинформировали, что их подопечных разделили на «умных» и «тупых» с точки зрения способности ориентироваться в лабиринте. Результаты опытов, о которых в

своей книге «Учитель и учение» сообщил Эрнест О. Мелби, показали, что в три дня из пяти и в эксперименте в целом студенты, верившие, что их крысы умные, добились от них гораздо лучших результатов, чем тем, кто считал животных тупыми: крысы, считавшиеся умными, решали проблему, а слывшие тупыми – нет.

Если ожидания человека могут так сильно влиять на животных, представьте, как они воздействуют на других людей. **Научитесь ждать лучшего , и оно придет!**

Продавец – всегда советчик. Хорошие продавцы не продают, а знакомят клиентов с товарами и услугами. Они никогда не говорят: «Это будет вам стоить столько-то» или «Вы должны заплатить такую-то сумму». Покупатели сами знают, что они должны и чего не должны, за что надо платить, а что бесплатно.

Рассказывайте только о качестве товара и выгодах, приобретаемых покупателем. А когда клиент заинтересуется и вы объясните, как

использовать товар или услугу, скажите: «Вы вкладываете столько-то денег». Никто не хочет покупать товар, который «стоит столько-то». Все хотят получить его бесплатно.

Помните: нельзя говорить людям, что они должны что-то сделать. Они ничего вам не должны! Слова и фразы типа «должен», «это стоит» или «это ваша цена» продавцу следует исключить из своего лексикона.

Хосе Луис Ромеро, работающий в штаб-квартире «Силва Интернэйшнл, Инк.» в Лоредо, указывает преподавателям метода Сильва, что, упоминая стоимость программы, они должны говорить: «Ваши вложения составляют...».

Когда люди что-то делают, они рассчитывают на прибыль. Покупая костюм, женщина приобретает образ, эмоцию – делает вложение в красоту. Мужчина, который покупает костюм, делает вложение в свой личный статус. Все зависит от марки, которую вы продвигаете, и от товара, который продаете. Не забывайте об этом!

В своем бестселлере «Об умении работать с людьми» Мэри Кэй – основательница известной фирмы Mary Kay, заявляет: «Каждый человек неповторим, я искренне в это верю. Каждому из нас хочется быть довольным собой. Но для меня не менее важно помочь другим ощутить то же самое. Каждый раз, когда я знакоплюсь с новым человеком, стараюсь представить себе, что он носит на груди невидимое объявление со словами: “Дайте мне почувствовать себя значительным”. Я отвечаю на это объявление немедленно. И в результате происходят чудеса».

Поддержкой для ваших менеджеров может стать вместе с ними разработанная «игра», в которую вы вовлекаете покупателей.

Таблица 23. Варианты поведения продавца

Примеры сигналов	Что делать продавцу	Ошибка
Посетитель озирается, ищет взглядом продавца	Бросаться со всех ног на помощь. Если заняты, сказать: «Минутку, я сейчас к вам подойду» и заняться клиентом как можно скорее или отправить кого-то вместо себя	Игнорировать. Вяло реагировать на клиента, идти к нему медленно, с кислой миной на лице
Посетитель энергично роется в товаре, вытаскивая то одно, то другое	Предложить помощь в поиске нужного размера/цвета и т. п.	Предложить абстрактную помощь: «Я могу вам чем-то помочь?»
Посетитель неспешно ходит по залу, рассматривает товар, но в руки ничего не берет	Рассказать о модели пару фактов, например: «Эта модель пользуется большим спросом. Покупатели говорят, что она удобная». Поинтересоваться, ищет ли он что-то конкретное или просто интересуется; часто ли посещает магазин. Предложить обзорную экскурсию по новинкам (магазина, моды, цвета...)	«Грузить» посетителя формальной презентацией и воспроизводить заученный текст. Предлагать помощь стандартной фразой: «Чем я могу помочь?» Когда нужно отвлечься на другого клиента или понятно, что этот настойчиво просит не тревожить, деликатно недалеко удалиться со словами: «Я рядом — сигнализируйте!» И обратить внимание, что есть бейдж с именем, чтобы клиент мог воспользоваться вашей помощью или помощью ваших коллег
Посетитель врывается в магазин, проносится по нему, поверхностно осматривает товар и убегает	Не надо его останавливать — бесполезное занятие	

Посетитель озирается по сторонам, рассеянно рассматривает товар	Скорее всего, он ничего не собирается покупать, но у него есть много свободного времени, чтобы погулять и побеседовать с продавцом. В данном случае инициативу нужно предоставить клиенту	
---	---	--

...

Например, в автомобильном бизнесе продажи становятся лучше, когда клиенту позволяют сесть за руль во время демонстрации поездки.

Опытный продавец ювелирных изделий всегда надевает кольцо с бриллиантом на палец женщине и наблюдает за ее реакцией. Если кольцо ей нравится, он сразу делает намек на продажу: «Да, чуть великовато, но не беспокойтесь, мы все подгоним. Кстати, скажите

ваши инициалы, мадам, и я распоряжусь, чтобы их выгравировали на внутренней стороне кольца».

Точно так же «бывалый» продавец одежды, заметив покупателя, любующегося костюмом на вешалке, снимает вещь и приглашает: «Примерочная у нас вон там. Пройдите, пожалуйста!» Иногда еще добавляет: «За примерку денег не берем!» Когда покупатель выходит из примерочной, продавец сразу ведет его к зеркалу: «Да, эта расцветка вам подходит как нельзя лучше». Позволяет покупателю несколько минут полюбоваться на свое отражение и предлагает пригласить закройщика, чтобы все подогнать по фигуре. Не позволяет клиенту снять изделие!

Покупатель еще не сказал «да», но уже утвердительно кивает на умело заданные вопросы: «Вы, конечно, хотите, чтобы манжеты были видны?» или «Хорошо, укоротим примерно на столько...» И портной наносит мелом несколько линий на рукаве. «Брюки тоже

надо немного подшить», — говорит он и делает мелом еще несколько отметок.

Один из лучших способов вовлечения покупателей в «игру» описан в книге Джо Джирарда «Как заключить любую сделку». Если отечественные производители и создатели марок будут использовать нечто подобное, наши магазины станут гораздо привлекательнее для их потенциальных клиентов.

Итак, прежде чем основать фирму «Ксавье», некто Робертс продавал свои мягкие куклы по \$200 за штуку, предлагая их... усыновить. Это не шутка! Робертс арендовал каркасный дом и сделал из него подобие роддома. Даже нарядил всех работников в белую униформу, похожую на халаты врачей и медсестер, чтобы клиенты чувствовали себя так, словно не куклу покупают, а усыновляют ребенка. Если кто-то произносил «кукла», его тут же одергивали. Более того, «игрушку» нельзя было купить — только оформить усыновление с произнесением соответствующей клятвы (!) и получением почти

Найти и удержать персонал

Как определить нужное количество персонала для вашего магазина

Итак, вы определились с товаром, месторасположением магазина и ценовой политикой. Теперь самое главное – люди, которые будут обслуживать покупателей, продавать им ваш товар и приносить вам прибыль.

Чтобы понять, кого и сколько потребуется, надо проанализировать следующие параметры вашего магазина:

- 1 . **Пропускная способность точки** – сколько потенциальных покупателей пройдет через ваш магазин. Причем важна не только цифра в день или месяц, но с разбивкой по дням недели и по часам в каждом дне. Так как всегда существуют дни (выходные) и часы (например, вечерние) с большей нагрузкой на магазин, а значит, и на

персонал. В каждом магазине такие дни и часы индивидуальны. Поэтому для удобства вам необходимо построить в Excel семь простых ориентировочных графиков на каждый день недели по часам.

Пример 1. Цифры приведены гипотетические, для наглядности. Из таблицы сразу видны часы пиковой нагрузки на продавцов в каждый день.

дни/ часы	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
Пн	10	10	15	15	20	25	30	40	50	45	35	25
Вт	10	10	15	15	20	25	30	40	50	45	35	25
Ср	12	12	17	20	25	30	35	42	55	48	32	27
Чт	12	12	17	20	25	30	35	45	60	65	40	30
Пт	15	15	20	22	28	35	38	50	70	70	50	40
Сб	20	20	35	60	75	80	80	80	75	70	60	45
Вс	20	20	35	40	60	75	75	65	60	55	40	30
Ито- го	99	99	154	192	253	300	323	362	420	398	292	222

Площадь магазина – здесь нет четких нормативов, но на основе практического опыта за ориентир можно взять цифру в 100 м² на одного продавца-консультанта в зависимости от товара, скорости его оборачиваемости

(необходимость постоянной довыкладки – подпитки торгового зала) и принципа обслуживания покупателей (самообслуживание или индивидуальное обслуживание).

2 . Выручка на одного человека в месяц/день/час – здесь также нет четких нормативов, поскольку все зависит от ценовой категории товара, масштаба магазина, специфики региона и вашего понимания эффективности бизнеса. Например, можно предположить, что, продавая одежду со средним чеком порядка 7000–8000 рублей, продавец-консультант в Москве в состоянии принести не менее 1 млн рублей выручки в месяц. Вообще данный показатель полезнее пересчитывать на выручку на одного человека в час. Так вы установите корреляцию с трафиком покупателей и поймете, в какие часы действительно нужно усиливать выходы персонала.

3 . Способ продажи товара – самообслуживание или индивидуальное обслуживание. При самообслуживании

консультации продавцов сведены к минимуму. Их главная задача – обеспечить полную представленность товара в торговом зале. Соответственно, здесь вы можете ориентироваться в большей степени на пиковые часы как таковые и под них рассчитывать присутствие в зале необходимого (большого) количества персонала (например, привлекая для выкладки товара студентов на неполный рабочий день).

Если у вас индивидуальное обслуживание, а значит – сложный специфический товар, как правило, продавцы завязаны на личные продажи, и фиксированная окладная часть (ваши прямые расходы) у них минимально возможная. В этом случае есть смысл рассчитывать постоянную численность персонала по пиковым нагрузкам, чтобы ни один клиент не потерялся. Также вы можете посчитать среднее время обслуживания одного клиента в пиковые часы. Этот показатель поможет вам рассчитать необходимое количество работников.

Будет полезен и **показатель конверсии** – процент покупателей, сделавших покупки, из общего числа тех, кто зашел в магазин. Но необходимо помнить, что он в большей степени зависит от вашего персонала. Поэтому его можно использовать как ориентир для определения изначальной необходимой численности сотрудников. Но не забывать, что важно постоянно увеличивать данный показатель. Со временем вам придется нанять еще сотрудников для предотвращения потери выручки от необслуженных потенциальных клиентов.

4 . Количество касс – данный параметр оценивается в совокупности с площадью магазина, его выручкой и проходимостью. Если у вас маленький магазинчик до 100 м² и небольшой клиентский трафик, возможно, что выделять отдельного человека на кассу не имеет смысла. Обязанности кассира может выполнять и продавец-консультант. Если же у вас магазин самообслуживания, скорее всего,

покупательский трафик таков, что в определенные часы (а может быть, и весь день) вам нужен отдельный сотрудник для работы на кассе. В часы, когда кассир не занят на своем рабочем месте, он может работать в зале и в этом случае будет называться продавцом-кассиром.

5 . Топография магазина – количество входов/выходов в магазин, планировка торгового зала (есть ли «слепые» зоны, закулки, разбит ли зал на несколько зон стенами и т. п.). Как правило, данный параметр очень важен для оценки в магазинах самообслуживания, продающих одежду, косметику и т. п., поскольку здесь у продавцов-консультантов появляется обязанность встречать покупателей на входе (постоянное присутствие в одной точке торгового зала), а также наблюдать за ними для обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей.

6 . Реалии рынка труда – всем известно, что продавцы-консультанты и кассиры в

основной своей массе (порядка 80 %) предпочитают график работы «два через два», «три через три». И очень немногие (оставшиеся 20 % – как правило, студенты, ищущие вечернюю работу) готовы работать по пятидневке с плавающими выходными и плавающим началом и окончанием рабочего дня. Данный фактор неразумно не учитывать при планировании численности персонала вашего магазина.

7 . Трудовое законодательство – здесь нужно просто запомнить следующие факты:

а) нельзя принимать всех сотрудников на неполные ставки. Контролирующие органы расценят это как сокрытие занятости персонала;

б) принимая людей на полную ставку (полную занятость), работодатель **ОБЯЗАН** обеспечить сотруднику выработку установленной нормы часов (недельной – 40 часов; месячной, квартальной, годовой – в соответствии с производственным календарем) независимо от того, на какой график работы он

их принимает.

Пример 2. В условном месяце согласно производственному календарю норма рабочего времени составляет 168 часов. Ваш продавец работает по графику два через два с 10:00 до 22:00. Как правило, из 12 часов в таблице проставляется рабочих 10,5. Полтора часа отводятся на перерывы, иначе – переработка и нарушение законодательства в части предоставления перерывов на отдых (ст. 108 ТК РФ). Всего – 15 рабочих выходов. Соответственно, за 15 рабочих выходов продавец отработает 157,5 часа. Чтобы выйти на норму в 168 часов, необходимо вывести его еще на сколько-то рабочих часов, увеличить рабочее время по 15 рабочим выходам, сделать и то и другое либо оставить все как есть, но тогда оплата по окладу за месяц у него должна быть как за полную отработанную норму часов (168), а не из расчета 157,5 часа.

После того как вы оценили все вышеизложенные факторы в совокупности,

приступайте к формированию штатного расписания магазина. Для начала нужно определить минимально необходимый штат. Один продавец-консультант вам точно понадобится. Если в магазине ежедневно будут работать три человека, есть смысл сделать одного из них старшим (например, администратором). Если четыре и больше (в зависимости от клиентского потока, специфики товара и т. п.), кроме администратора может быть и управляющий. Главное – правильно оценить загрузку персонала и грамотно распределить обязанности (табл. 24). И еще не забыть, что один месяц в году ваши сотрудники будут находиться в отпусках плюс какое-то время в течение года могут болеть.

Пример 3. Магазин молодежной одежды, площадь – 200 м², выручка в месяц – 5 млн руб., открытая выкладка, самообслуживание, быстрая оборачиваемость товара, постоянно нужна подпитка зала, одна касса, один вход. Трафик покупателей – по таблице рабочей нагрузки

ниже.

Таблица 24. Рабочие графики персонала

Должность	Кол-во единиц	Комментарий
Продавец-консультант	3	Два человека на график 2/2 с 10:00 до 22:00, один — на график 5/2 с 13:00 до 22:00 с плавающими выходными (по обыкновению работодатель ставит будние дни, но нужно помнить, что в соответствии со ст. 111 ТК РФ общим выходным днем является воскресенье)
Продавец-кассир	2	Два человека на график 2/2 с 10:00 до 22:00, также обслуживают клиентов в зале в утренние часы
Администратор	2	Два человека на график 2/2 с 10:00 до 22:00, функция руководства сменой, работают на кассе и в зале, выполняют обязанности кладовщиков
Управляющий	1	График 5/2 с 11:00 до 20:00, выходные — вс, пн
ИТОГО	8	

Из этой таблицы видно, что практически весь персонал взаимозаменяем:

продавец-кассир кроме того, что работает на кассе, обслуживает покупателей и выкладывает товар в зале;

администратор в дополнение к своим руководящим функциям и обязанностям кладовщика работает кассиром и продавцом, а также замещает управляющего;

управляющий объединяет функционал всех нижестоящих должностей плюс

собственные управленческие задачи.

При таком построении функционала по принципу матрешки вы не оголяете ни один участок в случае отсутствия кого-то из сотрудников.

Пример 4. Магазин женской одежды бутикового типа, площадь – 100 м², средняя цена изделия – 3000–10 000 руб., выручка за месяц – 3,5 млн руб., индивидуальное обслуживание каждого клиента (личные продажи), в зале представлены образцы товара и не все размеры, одна касса, один вход (табл. 25).

Таблица 25. Графики работы

Должность	Кол-во единиц	Комментарий
Продавец-консультант-кассир	4	График 2/2 с 10:00 до 22:00, окладная часть минимальная + личные продажи, сами пробивают на кассе покупки своих клиентов
ИТОГО	4	

В описанном выше магазине, как правило, небольшой трафик покупателей, с каждым проводится индивидуальная работа, подпитывать зал товаром особенно не нужно, поэтому необходимости вводить управленческое

звено экономически нецелесообразно.

В этой главе представлен общий подход к расчету численности персонала. Естественно, в каждом конкретном случае надо учитывать особенности вашего магазина.

Как определить ваших потенциальных кандидатов

После того как вы определились с перечнем должностей и необходимым количеством персонала по каждой должности, нужно понять, кого именно вы ищете и какие требования будете предъявлять к кандидатам.

Первое, с чего мы всегда начинаем работу в этом направлении и что настоятельно рекомендуем сделать вам, – составить реально работающие (не скачанные из Интернета и не скопированные у коллег из других магазинов!) должностные инструкции сотрудников.

Если вы работаете по франшизе, у франчайзеров обязательно есть должностные инструкции на своих сотрудников. Их вам предоставляют вместе с **business book** для клиента.

Попросите их выдать и узнаете, как строится работа у тех, у кого вы покупаете франшизу.

Для чего нужна должностная инструкция сотрудника , на что обратить внимание при ее составлении и чем она полезна организации и вам лично (как собственнику , руководителю)?

□ В должностной инструкции обозначается место сотрудника в компании – его подчиненность (кто его начальник и подчиненные). Это в разы повышает эффективность и прозрачность управляемости. В своей практике мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда без должностных инструкций или при формальном подходе к их составлению сотрудник не знал, кто его руководитель, или говорил, что их несколько. Соответственно, он получал указания ото всех подряд, отчитывался непонятно перед кем, не мог расставить приоритеты и спланировать свою работу. Итог – никто не получал ожидаемого результата.

□ В должностной инструкции максимально кратко, но четко прописываются цели работы сотрудника (для чего существует данная должность) и максимально полно и развернуто – функциональные обязанности по данной должности, вытекающие из целей, то есть что нужно сделать для достижения названных целей. Не бойтесь, если инструкция получится слишком длинной. Чем подробнее будут прописаны обязанности, тем можно ожидать более четкого и качественного результата от работы сотрудника.

Не рекомендуется использовать расплывчатые фразы типа «повышение продаж» – это не обязанность, а результат работы сотрудника. В обязанностях необходимо указать набор действий, выполнение которых приведет к росту продаж. Кроме того, при грамотном прописывании должностных обязанностей у вас как у руководителя появляется инструмент контроля и административного воздействия на сотрудника: и он, и вы знаете, что именно нужно

делать и в связи с чем можно в установленном законодательством порядке предъявить обоснованные претензии.

При составлении должностной инструкции для продавцов следует обращать внимание, имеют ли они доступ к кассе и выполняют ли хоть иногда обязанности кассира. Если да, то в названии должности обязательно должно присутствовать слово «кассир», например «продавец-кассир». В противном случае нельзя вменить сотруднику в обязанности работу на кассе, и он сможет оспорить это в трудовом споре.

□ В должностной инструкции четко прописываются права сотрудника (что он имеет право делать самостоятельно, без согласования с кем бы то ни было). Не стоит ограничиваться фразами типа «подписывать документы в рамках своей компетенции». Это ни о чем. В случае трудового спора при такой формулировке доказать свою правоту вам будет крайне сложно. Пропишите все права, которые вы готовы

делегировать сотруднику.

□ В должностной инструкции четко прописывается ответственность сотрудника – за что он несет наказание. Только в этом случае вы сможете применить к нему меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные Трудовым кодексом. Фраза типа «сотрудник несет ответственность в соответствии с законодательством РФ», распространенная в формальных должностных инструкциях, ничего не дает.

□ В должностной инструкции четко прописываются и требования к сотруднику, занимающему конкретную должность. Это поможет специалистам по подбору персонала, а вам самому не придется заниматься бюрократией и составлять «Профили должностей», «Карты компетенций» и другие аналогичные документы, которые так любят рекрутеры.

□ Не забудьте предусмотреть в должностной инструкции раздел «Оценка

эффективности деятельности». Он является базой для разработки системы мотивации для этой должности. Здесь надо привести показатели эффективности, вытекающие из должностных обязанностей сотрудника. Если они не соотносятся (что часто бывает на практике), то либо должностные обязанности прописаны неверно, либо показатели некорректные. Всегда помните: сотрудника можно оценить лишь по тем показателям, на выполнение которых он в силах повлиять. Четкие показатели оценки эффективности работы показывают, что именно вы ожидаете от сотрудника, на что обращаете внимание и что будет являться результатом работы.

Здесь нужно отметить следующий момент: в должностной инструкции дается лишь название/описание показателя эффективности, но не его количественная оценка, поскольку она может меняться со временем – в зависимости от целей и задач компании.

Показатель эффективности работы

продавца-консультанта, указанный в должностной инструкции, – личный план продаж. Приемлемое для вас значение данного показателя на один период времени может быть 95 % выполнения плана, на другой – 100 %.

Инструкция в целом регламентирует деятельность работника и служит вам инструментом для управления. Кроме того, инструкция предъявляется при соответствующих проверках для снижения юридических рисков компании.

Ниже приведен образец должностной инструкции на продавца-консультанта одежды, работающего по принципу личных продаж. Ваша инструкция может базироваться на нем, но должна быть составлена с учетом специфики бизнеса.

Пример 6. Должностная инструкция продавца-консультанта

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор

ООО «Одуванчик»

Ф. И. О.

« _____ » _____ 201__ г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

продавца-консультанта магазина

1 . Общие положения

Продавец-консультант магазина (далее – продавец-консультант):

1.1. Назначается на должность и увольняется приказом генерального директора ООО «Одуванчик» (далее – Компании) или уполномоченного на это лица.

1.2. Подчиняется непосредственно администратору магазина, а в его отсутствие – директору магазина, получает от него указания и распоряжения; действует в соответствии с настоящей должностной инструкцией, положениями трудового договора, договора о коллективной материальной ответственности сотрудников магазина. Руководствуется в своей работе законами РФ, приказами, указаниями и распоряжениями Генерального директора

Компании, директора по рознице, Правилами внутреннего трудового распорядка магазина, иными документами, принятыми и утвержденными в Компании.

1.3. Сотрудников в непосредственном подчинении у данной должности нет.

1.4. В случае отсутствия продавца-консультанта его обязанности распределяются между другими продавцами-консультантами по решению администратора, а в его отсутствие – директора магазина, либо его обязанности выполняет администратор. Продавец-консультант может замещать администратора на время его отсутствия по решению директора магазина и директора по рознице.

1.5. Несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей перед администратором, а в его отсутствие – директором магазина.

1.6. Работа на данной должности требует от сотрудника следующей квалификации:

Профессиональные требования к

кандидату

Признаки закрепления в должности	Требования	
	минимальные	желаемые
1.6.1. Образование	среднее	среднее специальное + курсы в сфере торговли
1.6.2. Специальность	—	продавец-консультант
1.6.3. Минимальный стаж работы: продавцом-консультантом (одежда, обувь, белье, текстиль), с личными продажами	1 год	2 года

1.7. Продавец-консультант обязан знать:

основы розничной торговли и правила

торговли;

основные положения Закона РФ «О защите прав потребителей» и нормативные документы, регламентирующие работу магазина;

ассортимент продаваемых товаров, состав коллекций, тенденции моды текущего сезона;

правила ухода за изделиями;

основные виды материалов, из которых

изготовлены изделия, их размерные сетки;

правила маркировки и предпродажной

подготовки товара;

правила и условия хранения товара;

порядок проведения инвентаризации;

реквизиты ценников;

показатели оценки работы магазина и их

актуальные значения;

правила выдачи и обмена дисконтных карт на последующие скидки;

правила мерчандайзинга;

этику делового общения;

этапы продаж, стандарты обслуживания

покупателей;

приемы разрешения конфликтных ситуаций;

правила внутреннего трудового распорядка, Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, основы трудового законодательства.

1.8.

Дополнительными квалификационными требованиями является наличие таких личных качеств, как доброжелательность, ответственность, аккуратность, коммуникабельность,

целеустремленность.

2. Ключевые цели продавца-консультанта

2.1. Выполнение установленных показателей, в том числе планов продаж, повышение выручки магазина путем качественного обслуживания покупателей магазина, четкого соблюдения стандартов обслуживания покупателей, технологических процессов, установленных в магазинах сети, и правил торговли.

2.2. Поддержание товарного наполнения в торговом зале, аккуратной, полной и правильной выкладки товаров в торговом зале в соответствии со стандартами мерчандайзинга.

2.3. Поддержание чистоты и порядка в торговом зале.

3. Должностные обязанности продавца-консультанта

3.1. Соблюдение трудовой дисциплины и правил производственного поведения в магазине, а именно:

3.1.1. Приходить на работу в соответствии с установленным графиком.

3.1.2. Участвовать в утреннем инструктаже.

3.1.3. Во время работы магазина неотлучно находиться в торговом зале, покидать рабочее место после уведомления непосредственного руководителя и при наличии замены на этот период времени, если это не будет препятствовать процессу торговли.

3.1.4. Начинать/заканчивать работу в установленное время в соответствии с графиком работы и в силу производственной необходимости.

3.1.5. Присутствовать или принимать участие при вскрытии опломбированных и опечатанных на ночь помещений совместно с администратором/директором магазина (или другим материально ответственным лицом), о чем делается соответствующая отметка об опечатывании или вскрытии помещения с подписями.

3.1.6. Уходить на перерыв согласно

установленной очередности.

3.1.7. Если по графику работы рабочее время выпадает на вечер, оставаться в магазине и продолжать обслуживание покупателей до ухода последнего покупателя из магазина даже после часа закрытия магазина.

3.2. Проверка состояния торгового зала, выкладки товара, наличия ценников, своего внешнего вида до начала работы магазина и приведение торгового зала в надлежащее для работы состояние.

3.3. Осуществление предпродажной подготовки товара:

- маркировка изделий;
- установка и проверка наличия средств защиты на товаре в случае необходимости;
- проверка изделий на предмет брака, нетоварного вида.

3.4. Непосредственное участие в торговом процессе, обслуживание покупателей в торговом зале в соответствии с деловой этикой и стандартами обслуживания, принятыми в

Компании, включая:

- приветствие покупателя;
- предложение помощи в выборе товара;
- выявление потребности покупателя,

предложение товара, консультацию в подборе изделий;

предложение покупателю связанного и/или сопутствующего товара, подбор к коллекции подходящих аксессуаров;

помощь покупателю в принятии решения о покупке, снятие возражений;

предложение покупателю примерить и выбрать товар;

перенос выбранного покупателем товара на кассовый прилавок, сопровождение покупателя до кассы;

благодарность продавца-консультанта покупателю за выбор и приглашение посетить магазин еще раз.

3.5. Своевременное и в доступной форме доведение до сведения покупателей необходимой информации о товарах, а также

информации, обеспечивающей возможность их правильного выбора. Информация в обязательном порядке должна содержать:

наименование товара, сведения о его наличии в магазине и планируемых поставках в случае отсутствия;

назначение, марку товара, способы пользования и правила ухода за ним;

направления коллекции, свойства материалов и состав изделий;

цену и условия приобретения товара (обмена и возврата, виды взаиморасчетов);

наличие/отсутствие скрытых и видимых дефектов товара;

порядок реализации покупателем гарантийных прав в отношении товара в соответствии с документами на товар, гарантиями производителя и действующим законодательством;

информацию о действующих скидках, акциях.

3.6. Соблюдение правил вежливости,

демонстрация доброжелательности и культуры речи (исключить сленг!) при общении с покупателем, принесение извинений за причиненные ему по каким-либо причинам неудобства. Направление покупателя к администратору или директору магазина в случаях, когда его проблему нельзя решить самостоятельно.

3.7. Соблюдение следующих правил при примерке товара:

контроль количества изделий, находящихся на примерке (единовременно не более трех единиц товара);

контроль за сохранностью выданных для примерки изделий.

3.8. Поддержание аккуратной, полной и правильной раскладки товаров в торговом зале:

обеспечение насыщенности выкладки товаров в торговом зале, своевременная подача в торговый зал товаров, подготовленных к продаже;

проверка правильности цен на товар,

соответствия товара ценникам;

размещение товара в торговом зале, последующая проверка состояния выкладки в торговом зале согласно принятым в Компании стандартам мерчандайзинга;

проверка соответствия товаров, находящихся в торговом зале, товарному виду, при необходимости – замена загрязненных и бракованных изделия, вынос из зала изделий, не соответствующих товарному виду;

обновление витрины согласно стандартам мерчандайзинга, принятым в Компании.

3.9. При поступлении товара в магазин или при отправке товара из магазина осуществление помощи:

- в приеме товара;
- размещении товара на складе;
- пересчете товара;
- маркировке товара;
- проверке изделий на предмет брака;
- установке средств защиты.

3.10. Участие в проведении инвентаризаций (пересчете товара).

3.11. Соблюдение правил и условий хранения товаров.

3.12. Участие в формировании клиентской базы, в подготовке рекламных и маркетинговых мероприятий, проводимых в магазине.

3.13. Постоянное совершенствование своих профессиональных навыков, в том числе навыков обслуживания покупателя, прохождение внутреннего обучения и тренингов в Компании согласно установленному графику.

3.14. Качественное и своевременное выполнение всех поручений и указаний непосредственного руководителя.

3.15. Поддержание своего рабочего места, торгового зала, закрепленного оборудования и внешнего вида на уровне, соответствующем установленному санитарно-гигиеническими нормами и стандартами. После окончания работы магазина для покупателей приведение торгового зала в порядок. Своевременная уборка

упаковки и тары, освободившейся после выкладки товара. Соблюдение установленных стандартов внешнего вида, правил выдачи/получения формы и бережное отношение к ней.

3.16. Соблюдение правил и мер техники безопасности, пожарной безопасности и личной безопасности.

3.17. Принятие активных мер по устранению ситуаций, нарушающих нормальный ход торгового процесса, и немедленное сообщение о таких ситуациях директору, администратору магазина.

3.18. Немедленное информирование непосредственного руководителя и сотрудника охраны в случае обнаружения попытки или факта хищения товарно-материальных ценностей как покупателями, так и другими сотрудниками магазина.

3.19. Бережное обращение с имуществом Компании, соблюдение установленного порядка хранения материальных ценностей и

документов.

4. Права продавца-консультанта

Продавец-консультант имеет право:

4.1. Сообщать руководству о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению и совершенствованию работы магазина и Компании в целом.

4.2. Обсуждать с руководством работу в рамках исполнения функциональных обязанностей.

4.3. Участвовать в рассмотрении претензий покупателей по неудовлетворительному обслуживанию.

4.4. Обжаловать распоряжения или действия непосредственного руководителя перед руководством Компании, если они противоречат Законам РФ, Уставу Компании, Правилам внутреннего трудового распорядка магазина, могут нанести ущерб интересам магазина и его покупателям.

4.5. Запрашивать и получать в пределах установленного регламента и утвержденных форм необходимые документы и информацию для выполнения своих должностных обязанностей.

4.6. Знакомиться с проектами решений руководства Компании, касающихся деятельности магазина и своей деятельности.

4.7. Обращаться к непосредственному руководителю по сложным вопросам, возникающим в ходе выполнения должностных обязанностей или в процессе взаимодействия с другими подразделениями Компании.

4.8. Просить у руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

5. Ответственность продавца-консультанта

5.1. Продавцу-консультанту запрещается:

5.1.1. Появляться на рабочем месте в нетрезвом состоянии.

5.1.2. Вести телефонные и устные (с

коллегами) разговоры в торговом зале на личные темы.

5.1.3. Жевать жвачку, есть, пить в торговом зале.

5.1.4. Громко разговаривать в торговом зале, повышать голос на покупателя.

5.1.5. Использовать в речи ненормативную лексику.

5.1.6. Сидеть в присутствии покупателя.

5.1.7. Обсуждать заработную плату с коллегами на работе.

5.1.8. Уходить от контакта с покупателями независимо от степени занятости.

5.1.9. Покидать торговый зал без разрешения администратора или директора магазина.

5.1.10. Раскладывать бумаги, документы, а также посторонние предметы на кассе и кассовой стойке.

5.1.11. Прямо или косвенно давать информацию посетителю:

об объемах продаж (магазина,

Компании);

- мотивации и уровне заработной платы;
- приказах и распоряжениях по Компании,

а также любую конфиденциальную информацию.

5.2. Продавец-консультант несет

материальную и дисциплинарную ответственность в соответствии с договорами о коллективной материальной ответственности сотрудников магазина, а также заключенным с ним трудовым договором в случае:

- нарушения требований п. 5.1 настоящей Должностной инструкции;

- нарушения требований трудового договора;

- нарушения правил внутреннего трудового распорядка магазина;

- нарушения условий договора о коллективной материальной ответственности;

- нарушения приказов, распоряжений, указаний вышестоящего руководства;

- невыполнения или ненадлежащего

выполнения своих должностных обязанностей;

- несоблюдения стандартов работы, установленных регламентами и стандартами работы в магазинах Компании, правилами торговли и СЭС, охраны труда;

- нахождения в магазине без форменной одежды во время исполнения своих служебных обязанностей;

- создания отрицательного имиджа Компании в глазах посетителей и покупателей магазина, нареканий со стороны покупателей;

- несоблюдения правил эксплуатации вверенного ему торгового оборудования;

- разглашения информации, являющейся коммерческой тайной Компании;

- совершения иных правонарушений в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.3. За нарушения, перечисленные в пп. 5.1–5.2 настоящей Инструкции, к продавцу-консультанту по представлению непосредственного руководителя решением

Генерального директора или уполномоченного на то лица могут быть применены следующие санкции:

- замечание;
- выговор;
- увольнение;
- возмещение материального ущерба в соответствии с законодательством РФ;
- другие меры, предусмотренные законодательством РФ.

5.4. Санкции, примененные по отношению к продавцу-консультанту, оформляются приказом Генерального директора Компании или уполномоченного на то лица и доводятся до сведения сотрудника под расписку.

6 . Оценка эффективности работы продавца-консультанта

6.1. Выполнение личного плана продаж.

6.2. Выполнение стандартов обслуживания покупателей.

6.3. Отсутствие жалоб и нареканий со стороны покупателей и руководства.

6.4. Состояние выкладки товара, ценников во вверенной зоне/магазине.

6.5. Соблюдение трудовой дисциплины.

6.6. Процент товарных потерь.

Визы согласования:

С должностной инструкцией продавца-консультанта ознакомлен(а):

Ф. И. О.	Подпись	Дата

Как только вы составите должностные инструкции на все должности, останется только определиться с полом, возрастом и личностными особенностями будущих работников. Эта информация поможет в дальнейшем определить источники поиска персонала.

Как определить образ ваших кандидатов

Здесь потребуется немного погрузиться в маркетинг.

Самый простой и правильный способ определиться с образом кандидата – ответить на вопрос: «Кто наш целевой покупатель?» Описание вашего целевого покупателя и будет внешним описанием сотрудников, так как приходя в ваш магазин за определенным товаром, клиенты ожидают, что работающие здесь люди понимают их запросы, потребности и интересы.

Кто может понять мои интересы?

Похожий на меня человек!

Для продажи молодежной одежды и обуви вам потребуются молодые девушки и юноши, разбирающиеся в новинках и следящие за тенденциями моды.

Для продажи одежды или обуви людям

среднего возраста, средней и ценовой категории и выше нужны сотрудники в возрасте 30–40 лет, как правило, женщины (в случае с мужской одеждой это могут быть и мужчины), которые имеют жизненный опыт, умеют найти подход к любому клиенту и являются экспертами в том, что касается товара. Они создают для клиентов то, что называется total look – полностью сформированный образ «с головы до ног».

Для продажи строительных материалов явно понадобятся мужчины, разбирающиеся в строительстве и ремонте и, как правило, делающие многие вещи своими руками, которые могут выступить в роли эксперта.

Смотрите на клиентов и копируйте их, как в зеркале, в «полевом» персонале.

Запишите, чтобы не забыть, свои пометки к тексту. Что применить у себя:

.....
.....
.....

Где и как искать ваших потенциальных кандидатов

Теперь, когда у вас и у ваших специалистов по подбору персонала есть четкий образ того, какого уровня, с какими требованиями к опыту и на какой функционал вам нужны сотрудники, следует определить, сколько будут стоить такие специалисты, где и как их искать.

Здесь потребуются такой же маркетингово-рекламный подход к решению задачи, какой мы использовали для привлечения клиентов.

В данном случае кандидаты – это ваши будущие внутренние клиенты, внутренняя целевая аудитория. Чтобы правильно выбрать каналы их привлечения, нужно проанализировать, какие информационные каналы использует та или иная целевая «кандидатская» аудитория. Не надо вслепую

давать объявления о рекламе во все печатные издания и на все сайты подряд, скупив все «рабочие» издания в газетных киосках. Это все равно, что стрелять из пушки по воробьям.

Для определения наиболее эффективных источников привлечения персонала рекомендуется:

□ Найти в вашем городе самое крупное рекламное агентство, сотрудничающее с «рабочей» прессой и сайтами, и попросить менеджера по продажам проконсультировать.

□ Учитывать тематику изданий. Если это только «рабочая» газета, ее будут целенаправленно покупать люди, ищущие работу. Если же это рекламная газета, в том числе включающая раздел с вакансиями, конверсия ее покупателей по вашему объявлению будет ниже.

□ Узнать, платная или бесплатная газета для соискателей: платную прессу люди покупают целенаправленно, бесплатную (разносимую по почтовым ящикам) читают значительно реже.

□ Выяснить, где распространяются бесплатные газеты и охватывают ли они вашу местность.

□ Узнать, есть ли в вашем регионе телеканалы, дающие рекламу по подбору персонала (бегущая строка, заставка). Если есть, то в каких передачах и в какие часы она выходит, кто является целевой аудиторией.

□ Просмотреть сайты, на которых в вашем регионе публикуются вакансии и где народ ищет работу. Активность сайта можно оценить по количеству резюме и вакансий, находящихся в его базе.

□ Выяснить, какие издания, по мнению агентства, наиболее эффективны для размещения объявлений о поиске персонала именно в вашей сфере деятельности. Все солидные агентства ведут статистику и порекомендуют дату выхода. Например, если газета выходит в понедельник, вы соберете больше звонков в течение рабочей недели, чем по изданию, выходящему в пятницу, так как обычно кандидаты сразу звонят по

объявлениям.

□ Выберите самые подходящие варианты. Имейте в виду, что часто размещать объявления в газетах через агентство намного дешевле, чем напрямую через редакцию, – у агентства всегда есть скидки. Обязательно уточните тираж издания (обычно указывается на первой или последней странице). Чем он больше, тем лучше.

□ Не тратьте время на «мертвые» сайты, где висит парочка вакансий и полтора резюме.

□ Всегда размещайте рекламу в Интернете, даже если вы ищете только продавцов-консультантов, которые, по сложившемуся мнению, основной упор в поиске работы делают на специализированные газеты и журналы. Особенно если речь идет о молодых сотрудниках, продавцах техники любых видов и кандидатах-мужчинах. Многие люди имеют дома Интернет и умеют им пользоваться.

□ Купите издания, в которых публикуются объявления о работе, и посмотрите, много ли в них объявлений вашей направленности (по

количеству страниц и вакансий), кто и в каком формате там публикуется из конкурентов со схожими вакансиями. Сразу станет ясно, кто в основном покупает данное издание для поиска работы и каким образом ваши конкуренты рекламируют свои вакансии (можно подсмотреть много интересного и в то же время, особенно если в вашем городе несколько магазинов, придумать на основе этого свою изюминку – то, чего у них нет).

□ Не забывайте о досках объявлений на остановках и в учебных заведениях, рекламе в маршрутных такси. В самом магазине тоже надо повесить объявление, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** указав контактный телефон.

□ Если перед открытием магазина по городу идет рекламная кампания, можно сэкономить, добавив на носители строчку: «НАБОР ПЕРСОНАЛА. ТЕЛ. 000–00–00».

□ Если нет возможности самостоятельно искать персонал, можно поручить эту работу посреднику – кадровому агентству. Но их услуги

стоят недешево, и нужно внимательно читать договор на предмет гарантий по найденному сотруднику: срок для бесплатной замены либо возврат части денег, уплаченных за услуги.

□ Самый рациональный вариант в данном случае – выбрать в качестве посредника не агентство, а фрилансера, с которым можно заключить договора на оказание услуг, где прописать гарантии замены. Он выполнит ту же работу втрое дешевле. Таких людей можно найти на специальных сайтах, ведущим из которых является www.free-lance.ru.

Определившись с местами размещения вакансий, нужно решить, в какой визуальной форме это делать и чем наполнить объявление, какое сделать послание целевой «кандидатской» аудитории.

Если говорить о газетах, лучше всего работают яркие заметные модули размером до 1/4 полосы. Чем меньше модуль, тем он легче теряется в толстом журнале. Но большие модули стоят недешево, и их имеет смысл давать, если

нужно найти сразу много сотрудников.

Во многих газетах публикуют строчки, выделяемые рамками и другим цветом, – их тоже не стоит сбрасывать со счетов. Учитывая, что рекламная площадь дорогая, нужно, с одной стороны, четко и «вкусно» преподнести информацию о вакансиях вашей целевой аудитории, а с другой – отсеять звонки тех, кто заведомо не подходит.

Лучше всего давать информацию о компании в целом. Это позволит кандидатам понять, какое будущее вы планируете для себя как работодатель.

Размещая вакансию на сайте, вы получаете больше возможностей для творчества, так как не ограничены площадью рекламного модуля. Используйте этот момент и грамотно заявите о себе не только как о работодателе, но и как о компании в целом. Сделайте ее полноценное описание с логотипом и фотографиями магазинов (если магазин первый, можно взять фото у франчайзера), товара. Опишите миссию

компании, ценности в работе с персоналом и далее максимально подробно – вакансии.

По некоторым вакансиям одних объявлений будет недостаточно, и специалисту по подбору персонала придется самому искать кандидатов на «работных» сайтах в Интернете. Как показывает практика, это более «качественные» и дорогие специалисты, нежели те, кто звонит по газетным объявлениям.

Как эффективно закрыть вакансии

Пример 7. Примеры объявлений в печатной прессе (табл. 26).

Таблица 26. Примеры объявлений в печатных СМИ

Объявление	Комментарий
Магазину женской одежды срочно требуются продавцы-консультанты, график работы гибкий, зарплата высокая. Тел. 000-00-00	Очень часто можно встретить похожие объявления, которые работодатели дают, пытаясь сэкономить деньги на печатных знаках, а потом удивляются, почему им звонят все подряд, хотя они желают видеть девушек до 25 лет с опытом работы в магазинах одежды и российским гражданством. Слова про гибкий график работы и высокую зарплату — ни о чем. Все равно позвонивший кандидат спросит об этом, и вам придется ему отвечать что-то внятное, так как нужно продать свою вакансию. Не обольщайтесь: спрос на квалифицированных продавцов намного больше предложения, выбираете не только вы, но и вас

Розничная сеть «Одуванчик» — ведущий бренд на рынке женской одежды — приглашает на работу продавца-консультанта.

Мы ждем женщин с приятной внешностью и голосом, грамотной речью, вкусом, обязательным опытом активных продаж и работы с клиентами в магазинах одежды от двух лет. Гражданство РФ.

Обязанности: консультирование, подбор одежды, активные продажи клиентам, работа с товаром и на кассе, поддержание внешнего вида торгового зала.

Условия: график 2/2 (10–22), оформление по ТК РФ, творческая атмосфера и дружный коллектив.

Средняя зарплата ... руб. в месяц (процент от личных продаж).

Место работы — ТЦ «Василек», ул. Иванова, д. 4.

Телефон 000–00–00

В данном объявлении указана и информация о компании, и максимально подробно расписаны требования к кандидатам и условия работы. Если у вас предусмотрены иные способы мотивации сотрудников, укажите их тоже (карьерный рост, бесплатное обучение, дополнительные премии, скидки на товар и т. п.)

После того как вы проделали всю работу по размещению рекламных объявлений о поиске персонала, необходимо грамотно организовать встречи с кандидатами, чтобы не упустить тех, кто действительно вам подходит.

...

При наборе

*линейного персонала в
магазины главная
задача рекрутера –
организовать
бесперебойный поток
кандидатов.*

Основные проблемы на данном участке, с которым приходится часто сталкиваться на практике:

- потеря кандидатов на этапе телефонных звонков;
- потеря кандидатов на этапе хождения по собеседованиям;
- незаинтересованность, незамотивированность рекрутера на закрытие вакансий.

От того, насколько четко и грамотно вы организуете данный процесс, будет зависеть эффективность работы рекрутера, а значит, скорость и качество закрытия вакансий. Если у вас нет рекрутера, а директора магазинов сами

себе набирают персонал либо этим занимаетесь непосредственно вы, подход тот же. Ниже в табл. 27 описаны причины и способы решения главных проблем.

Если у вас нет менеджера по персоналу, из перечисленных в таблице этапов выпадает очная беседа менеджера по персоналу с кандидатом, и большая ответственность за подбор грамотных специалистов лежит на директорах магазинов. При необходимости можно организовать собеседования кандидата с другими заинтересованными лицами по скайпу.

Подбор на административно-управленческие должности в магазины при наличии действующих точек целесообразнее осуществлять путем назначения на эти должности кандидатов из кадрового резерва, сформированного по итогам деловых оценок (аттестаций). Если магазин новый и единственный в регионе – ищем по вышеуказанной схеме и проводим личные собеседования с кандидатами.

Таблица 27. Способы решения проблем при поиске кандидатов

Проблема	Причина	Способ решения
<p>Потеря кандидатов на этапе звонков — кандидаты не дозваниваются</p>	<p>— звонки поступают на общий телефонный номер, куда звонят и все остальные клиенты/контрагенты компании;</p> <p>— секретари не считают данные звонки важными;</p> <p>— звонки замкнуты на одного человека (рекрутера), и если его телефон занят, они «уходят в песок»;</p> <p>— незаинтересованность рекрутера в кандидатах и закрытии вакансий — отсутствие реакции на звонок не является критичным фактом</p>	<p>— выделить отдельный телефонный номер на отдел подбора персонала;</p> <p>— «закольцевать» звонок на всех сотрудников отдела подбора персонала, чтобы в случае занятости номера ответственного за набор в магазины звонок смогли принять его коллеги;</p> <p>— выделить мобильный номер, который давать в рекламе, и чтобы он всегда был у рекрутера при себе;</p> <p>установить по нему дежурство рекрутеров (если такой сотрудник не один) в выходные дни — у продавцов нет понятия выходных;</p> <p>— в идеале, если позволяют масштабы компании, создать call-центр по приему звонков от кандидатов, работающий в режиме 7/7 с 9:00 до 21:00</p>

<p>Потеря кандидатов на этапе хождения по собеседованиям</p>	<p>— нерациональная логистика, когда кандидатам, прежде чем устроиться на работу, приходится ходить на собеседования/оформление в офис/магазин несколько раз; по пути они теряются и трудоустраиваются у конкурентов;</p> <p>— отсутствие четкого алгоритма, что делать с кандидатом после звонка, управления процессом собеседований на местах (в магазинах) и получения своевременной обратной связи</p>	<p>— максимально рационально организовать перемещения кандидатов по собеседованиям. В большинстве случаев можно ограничиться двумя походами соискателей на собеседование/оформление: после звонка сразу в магазин и потом — на собеседование + оформление в отдел управления персоналом;</p> <p>— закрепить за конкретным менеджером по персоналу (тем же рекрутером) коммуникацию с директорами магазинов;</p> <p>— на этапе приема телефонного звонка рекрутер задает кандидату все необходимые вопросы, проверяя его соответствие формальным требованиям;</p> <p>— если кандидат подходит по формальным признакам, рекрутер отправляет его на собеседование с директором магазина, обязательно назначая точную дату и время, — это дисциплинирует кандидатов;</p> <p>— рекрутер заносит информацию о направленном кандидате в базу данных (ФИО, контактный телефон, район проживания, куда и когда направлен); ее можно вести в простой таблице Excel (см. ниже);</p> <p>— по результатам собеседования в магазине директор обязан в день собеседования дать ответственному менеджеру по персоналу обратную связь — отказ/ стажировка с указанием даты;</p> <p>— если кандидат подходит, директор магазина организует для него однодневную стажировку, по результатам которой дает обратную связь ответственному менеджеру по персоналу — отказ/берем с указанием даты, когда кандидат приедет на оформление.</p>
--	--	--

		<p>Директор дает кандидату список документов для оформления и ставит свою визу на анкете, с которой кандидат едет в офис;</p> <p>— в день приезда кандидата на оформление, непосредственно перед этим, проходит собеседование с рекрутером, который принимает окончательное решение о найме путем проставления своей визы на анкете и передает кандидата на оформление трудовых отношений</p>
<p>Незаинтересованность, незамотивированность рекрутера на закрытие вакансий</p>	<p>— отсутствие у рекрутера прямой материальной мотивации на закрытие вакансий;</p> <p>— отсутствие соответствующей отчетности о состоянии подбора (вакансий) по закрепленному участку</p>	<p>— замотивировать рекрутера на показатель закрытия вакансий, например так: зарплата рекрутера состоит из двух частей: фиксированный оклад и премия (в равных пропорциях). Премия зависит от процента закрытых вакансий (ниже определенного показателя не выплачивается или выплачивается частично), текучести персонала или от процента прохождения сотрудниками испытательного срока, чтобы было невыгодно «затыкать» вакансии некачественным персоналом;</p> <p>— вести постоянную аналитическую отчетность по вакансиям, которую можно формировать как на каждый день, так и за определенный период</p>

В связи с активным участием директоров магазинов в отборе кандидатов для них необходимо проводить регулярные тренинги в области управления персоналом с упором на его подбор и мотивацию (удержание).

Пример 8. Наполнение базы данных

(таблица для фиксации звонков может иметь следующий вид) (табл. 28).

Названия полей в такой базе могут быть любые, но обязательно те, которые действительно важны для отбора кандидатов на данную должность и которые можно быстро заполнить в режиме телефонного разговора (вбить цифры или стандартный ответ «да» – «нет»).

Таблица 28. Фиксация звонков

	20.04.12	23.04.12
ФИО	Ольга	Елена
Возраст	27	40
Семейное положение	гр. брак	замужем
Дети	нет	2
Опыт работы с одеждой	да	да
Личные продажи	да	да
Рост	150	160
Размер одежды	44–46	44
Метро	«Выхино»	«Сокол»
Телефон	000 00 00	000 00 00
Направлена в	ТЦ «Василек»	ТЦ «Ромашка»
Дата звонка	25.04.12	25.04.12
Время	13:00	15:00
Источник	радио, интернет, знакомые	радио, интернет, знакомые
Результат	стажировка 27.04.2012	отказ

Эта таблица – не только рабочий инструмент рекрутера, но и форма отчета для контроля за его работой. Из нее сразу видно, кто, когда и куда был направлен и с каким результатом.

Важной строчкой данной таблицы является «Источнику». Она поможет сделать аналитику на предмет эффективности источников, в которых размещается реклама о подборе персонала. Такой анализ необходим для оценки стоимости подбора одного специалиста по разным источникам и определения рациональности использования денежных средств, чтобы не давать рекламу «на автомате» в одни и те же издания, которые на деле могут оказаться не настолько эффективными, как ожидалось.

Отчетность по закрытию вакансий лучше всего вести в «1С: Зарплата и управление персоналом». Программу можно настроить таким образом, что отчет будет выводиться не только на конкретную дату по количеству свободных штатных единиц, но и за конкретный

период, исходя из отработанного сотрудниками времени, а также в разрезе должностей и магазинов. Последнее используется для мотивации рекрутера. Для принятия управленческих решений компании важен средний процент закрытия вакансий за месяц и год, а не только на конкретную дату. Вы можете задать допустимый для вас среднемесячный процент незакрытых вакансий, в соответствии с которым рекрутер будет получать свою премию.

Пример 9. Примерный внешний вид отчета (табл. 29).

Таблица 29. Отчет о закрытии вакансий

ТЦ «Василек»				
Должность	По штату	По факту	Кол-во вакансий	% вакансий
Управляющий	1	1	0	0
Администратор	2	2	0	0
Продавец-кассир	2	1	1	50
Продавец-консультант	3	2	1	33
ИТОГО ТЦ «Василек»	8	6	2	25

Как правило, собеседование на линейные должности не обходится без заполнения кандидатами специальной анкеты. Немногие продавцы и кассиры имеют резюме – кроме тех,

кто выкладывает их в Интернете. Но даже резюме не всегда содержит всю информацию, необходимую рекрутеру. Здесь на помощь приходит анкета. Хорошо, если она по делу, а не четырехстраничная простыня с вопросами о родственниках до седьмого колена.

С таким вопросником кандидат в большинстве случаев потерян. Поэтому для линейного персонала надо составлять максимально простую анкету объемом не более одной страницы, содержащую самую необходимую информацию о кандидате, претендующем на должность продавца, а не президента компании. Лучше всего сделать ее по принципу тестов, чтобы кандидат отметил галочкой подходящий ему вариант ответа.

Пример 10 . Анкета кандидата для работы в магазине.

ВАШ ЛОГОТИП

Уважаемый соискатель!

Мы рады приветствовать вас в нашей компании

Служебные отметки

Резерв

Отказ

Принять с «__» _____ 201__ г.

на должность _____ В

магазин _____

Директор _____ магазина

Менеджер по персоналу

Примечание:

Предоставляемая _____ информация рассматривается как конфиденциальная и не передается третьим лицам.

Заполненная анкета не связывает компанию и кандидата обязательствами по приему на работу.

ФАМИЛИЯ _____
И М Я _____ **ОТЧЕСТВО**

Предполагаемая вакансия	Желаемый уровень з/п в месяц	Уровень з/п в настоящее время
Дата рождения, полных лет:	Адрес регистрации:	Адрес фактического проживания:
Гражданство:	Если адрес фактического проживания не совпадает с пропиской, есть ли временная регистрация: <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет	
Паспорт: серия, номер, кем и когда выдан		
Контактный телефон:	Семейное положение:	Наличие детей: <input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет их возраст:
Предпочтительный режим рабочего времени: с ____ до ____ график работы: <input type="checkbox"/> пятидневка <input type="checkbox"/> сменный 2/2, 3/3 <input type="checkbox"/> любой	Ближайшая станция метро:	

ОБРАЗОВАНИЕ :

высшее,

н/высшее,

среднее специальное,

среднее,

неполное среднее.

Год поступления _____ **Год окончания**

Форма обучения :

дневная,

вечерняя,

заочная.

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

(два последних места работы в обратном хронологическом порядке , включая места работы без записи в трудовой книжке)

Дата поступления	Дата увольнения	Название организации	Подразделение, должность
Сфера деятельности организации и товар, с которым вы работали:			
Дата поступления	Дата увольнения	Название организации	Подразделение, должность
Должностные обязанности:			
Причины ухода:			

Дата поступления	Дата увольнения	Название организации	Подразделение, должность
Сфера деятельности организации; товар, с которым вы работали:			
Должностные обязанности:			
Причины ухода:			

Наличие медицинской книжки :

да

н е т срок очередной аттестации

Знание контрольно-кассового аппарата :

да

н е т

Знание компьютерной кассы :

да

н е т

Есть ли у вас опыт работы с одеждой?

да

нет

Есть ли у вас опыт активных продаж?

да

нет

Есть ли у вас опыт руководства коллективом?

да

нет

Владение ПК :

Word,

Excel,

1С,

другое

(впишите

программу)

Сообщите, пожалуйста, курите ли вы?

да

нет

Есть ли у вас ограничения по состоянию здоровья для выполнения работы по предполагаемой должности?

да

нет

Сведения для заказа униформы:

рост _____, размер одежды

Объявления в каких изданиях вы читаете при поиске работы?

Своей подписью подтверждаю, что все вышеизложенные сведения являются

достоверными, не возражаю против их проверки и даю согласие на обработку моих персональных данных, указанных в этой анкете, в целях содействия осуществлению моей трудовой деятельности на срок, необходимый для принятия решения о моем трудоустройстве в ООО «Одуванчик» .

Подпись _____

Дата « ____ » _____ 201 ____ г.

Обратите внимание на то, что присутствие в анкете логотипа компании придает документу солидности: вы показываете кандидату, что у вас есть определенный стиль и имидж.

Не игнорируйте графу «Служебные отметки». Разъясните сотрудникам, что, ставя в ней подпись, директор магазина и менеджер по персоналу (либо работник, который выполняет его функции) несут солидарную ответственность за принятое решение.

Посмотрите, какие издания перечислят ваши кандидаты в качестве основных для поиска работы. Из этой информации можно сделать

определенные выводы.

Наконец, последняя фраза в анкете, которую многие компании формулируют просто: «Подтверждаю правдивость вышеизложенных сведений, не возражаю против их проверки». Предложенная нами формулировка позволяет обрабатывать персональные данные кандидатов, что без их письменного согласия запрещено.

Выбрав подходящего кандидата, нужно подумать, за какие блага он будет работать, то есть о системе мотивации.

Как создать систему мотивации, работающую на привлечение и удержание

Система мотивации является работающей, если она:

1. Способствует выполнению задач компании и соблюдению ее интересов.

2. Обеспечивает запланированные компанией показатели:

- финансовые – продажи, конверсия и т. п.;
- кадровые – текучесть, срок работы в

компании и т. д.

3. Соответствует интересам сотрудников и удовлетворяет их потребности. Довольные сотрудники = эффективный бизнес.

Выстраивая систему мотивации, надо увязать между собой ряд ключевых моментов.

Когда у нас есть вся информация согласно вышеприведенной таблице, можно создавать расчетную модель. В данном случае – максимально интересную и разветвленную программу для персонала (внутреннего клиента), отвечающую его ожиданиям и способствующую достижению целей компании (табл. 30).

Таблица 30. Ключевые пункты системы мотивации

Ключевой пункт	Что делаем	Ошибки
<p>Правильно определить ключевые показатели эффективности (KPI) для сотрудника, за которые будем премировать.</p> <p>KPI — то, на что сотрудник может повлиять САМ, — всегда вытекают из его обязанностей, которые должны быть четко прописаны в должностной инструкции</p>	<p>Анализируем/создаем рабочую (не скачанную из Интернета!) должностную инструкцию сотрудника с четко прописанным функционалом (обязанностями) и отдельным разделом, в котором перечисляем ВСЕ возможные для данной должности KPI (см. раздел выше).</p> <p>Необязательно за выполнение всех давать сотруднику блага в настоящий момент. Цели компании со временем меняются. Соответственно, будет меняться и важность KPI для данного сотрудника</p>	<p>Подвязка сотрудника на KPI, которые от него не зависят. Особенно часто это происходит из-за отсутствия должностных инструкций и закрепления обязанностей.</p> <p>В итоге сотрудник становится безразличен к поощрению/наказанию за KPI.</p> <p>Одна из самых распространенных ошибок в рознице — привязать продавца в магазине самообслуживания на личные продажи, когда они ни физически, ни технически не могут быть реализованы ввиду отсутствия индивидуального обслуживания КАЖДОГО клиента</p>
<p>Учесть заданные компанией ограничения-таргеты (% ФОТА к выручке — самый распространенный для розницы) и определить САМЫЕ важные показатели работы компании, на достижение которых будет ориентирована система мотивации в целом (то есть определить, что для</p>	<p>Оцениваем адекватность данного показателя в совокупности с данными по рынку труда (см. ниже).</p> <p>При необходимости определяем реальное значение таргета.</p> <p>Строим систему мотивации, делая упор на вариативную часть оплаты труда</p>	<p>Обычно в компаниях ставятся два показателя — «бюджетное» (выше) и «управленческое» (ниже).</p> <p>Систему мотивации выстраивают под управленческое значение, что в итоге приводит к несоответствию оплаты труда на рынке специализованным требованиям компании. По цепочке</p>

<p>компании особенно важно в данный период времени — снижение текучести, рост выручки, увеличение среднего чека, количества позиций в чеке, конверсия и т. п.)</p>		<p>это приводит к набору более дешевых специалистов, которые не могут реализовать амбициозные планы продаж и достичь нужных показателей. Помните сказку про мех и количество сшитых из него шапок? Здесь похожая ситуация</p>
<p>Учесть рынок труда</p>	<p>Анализируем рынок труда по аналогичным специалистам в похожих компаниях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — зарплата (фикс./бонус/итого), к начислению или на руки, официальность выплаты; — график работы; — доплаты 	<p>— проводим мониторинг конкурентов по товарам и ценам, а не по персоналу. Обращаем внимание, что за одного и того же кандидата могут бороться компании, не являющиеся вашими конкурентами по продукту (например, продавцы обуви, одежды, косметики, кожгалантерии и даже ювелирки кочуют из фирмы в фирму), поэтому нельзя ограничиваться анализом только «товарно-ценовых» конкурентов;</p> <p>— при анализе зарплат узнаем только общую сумму, не уточняя, что в ней — фиксированная часть, а что — бонус. В итоге неправильно ставим оклад: ниже рынка — не найти</p>

людей, выше — увеличиваются расходы компании, которых могло и не быть при невыполнении планов и т. п., не стимулируются продажи; — при анализе зарплат не уточняется, данная сумма выплачивается на руки или из нее еще вычитается налог на доходы. Это приводит к искажению реальных цифр в анализе; — не учитывается степень официальности зарплаты, соответственно, нет оценки конкурентных преимуществ; — не уточняется график работы (сколько отработано часов) за указанную сумму и не пересчитывается на месячную норму часов. Поэтому получаются некорректные данные по итоговой сумме зарплаты; — ничего не известно про дополнительные льготы, хотя конкурентные преимущества — ориентиры для построения собственной системы мотивации

<p>Учесть мотивацию (предпочтения, пожелания, стимулы) своих сотрудников — ориентир на «внутреннего клиента»</p>	<p>Для существующих магазинов — разработать максимально развернутый анонимный опросник по всем факторам мотивации, провести массовое (поголовное!) анкетирование, обработать его результаты и вывести сводную статистику по каждому вопросу, а также данные в разрезе должности/магазина/города.</p>	<p>— не опрашиваются собственные сотрудники, наугад предлагаются бонусы и льготы — согласно представлениям руководства и опыту коллег из других компаний, а потом все удивляются, что персоналу это не нужно и неинтересно;</p> <p>— не интересуются у кандидатов, что для них является мотивирующими факторами, их предпочтениями в части системы оплаты труда и льгот. Каждая компания уникальна. Требования к персоналу, а значит, и сам персонал везде разный. Поэтому копирование систем мотивации в большинстве случаев не приносит желаемого результата</p>
<p>На стартап-проектах — задавать соответствующие вопросы кандидатам, что для них важно и ценно; узнать, как они были мотивированы на прежних местах работы и что из тех систем мотивации для них работало, а что — нет. Возможно, дать заполнить мотивационный опросник при приеме на работу</p>		

Определяем соотношение постоянной и переменной части ежемесячной зарплаты по каждой должности. В сети у всех магазинов оно должно быть одинаковым — чтобы обеспечить справедливость оплаты и управляемость ее расчетом. Для персонала в магазинах,

ориентированных больше на самообслуживание покупателей, оптимальное соотношение таково: 65–70/35–30. В магазинах, где есть индивидуальное обслуживание клиентов (обувь, дорогая одежда, ювелирные изделия и т. п.), имеет смысл формировать систему мотивации по личным продажам, где фиксированная часть (оклад) минимальная, но не меньше законодательно установленного минимума в вашем регионе. При этом основной упор делается на самостоятельное зарабатывание премиальной части.

□ Определяем фиксированные составляющие для каждой должности по каждому региону относительно рынка труда.

□ Определяем набор ежемесячных премий и порядок их расчета в соответствии с целями компании и КРІ сотрудника. Наиболее удобный и логичный способ – рассчитывать их в едином процентном выражении от фиксированной части оплаты сотрудника, а не фиксированными суммами. Так будут соблюдаться пропорции в

заработных платах по разным регионам и легко автоматизироваться процесс их расчета.

□ Премии за финансовые показатели – выполнение плана по выручке, конверсии, показателю среднего чека и количества товарных позиций в чеке, за выполнение стандартов обслуживания/работы и т. п.

□ Премии за личные достижения – стаж, квалификация (категорийность), наставничество – в зависимости от того, какие цели стоят перед компанией.

□ Определяем набор разовых, квартальных, полугодовых бонусов и круг должностей, подпадающих под такое премирование, например по таким показателям, как итоги инвентаризаций, текучесть персонала, план продаж и другие.

□ Устанавливаем перечень разовых премий за определенные действия (например, за открытие магазина). Определяем премиальный фонд для каждой должности (например, два оклада в полугодие) с разбивкой по удельным

весам согласно каждому показателю. Такие премии считаются для управленческого звена магазина. При определении «долгих» бонусов – квартальных, годовых – используем правило: чем ниже должность, тем меньше должен быть временной интервал, за который осуществляется премирование.

□ Определяем меры социальной поддержки: материальная помощь в случае смерти родственников, тяжелой болезни, подарки на праздники, дни рождения сотрудников, день рождения магазина.

□ Определяем дополнительные мотивационные программы, напрямую не связанные с получением денежных премий: лучшие сотрудники, магазины месяца, года и т. п., продажа товара со скидкой.

□ Определяем меры по коррекции премий за несоблюдение трудовой и производственной дисциплины.

□ Делаем окончательный просчет модели по магазинам в целом и корректируем, если

нужно, фиксированные части, проценты премий.

После того как система мотивации разработана, необходимо сформировать список мероприятий по поддержке ее внедрения и текущей работы:

- Создаем презентацию для линейного персонала и включаем ее в базовую программу обучения новичков.

- Проводим обучение директоров магазинов по использованию системы мотивации, а также общий тренинг по мотивации персонала на местах – какие материальные и нематериальные инструменты можно использовать.

- Создаем систему обучения и оценки персонала, в результате которой у сотрудников есть возможность попасть в кадровый резерв и занять вышестоящую должность при открытии нового магазина, а также заработать деньги, перейдя на более высокую категорию (квалификацию).

□ Формируем техническое задание программистам, настраиваем программу 1С, обучаем бухгалтеров по заработной плате механизмам расчетов и пониманию системы мотивации.

□ Обращаем внимание на иные факторы, значимые для персонала, например условия работы – рабочие места, места отдыха (наличие микроволновок, чайников и т. п.).

Через определенный промежуток времени (как правило, не ранее, чем через полгода) после внедрения необходимо проверить, насколько эффективно работает система мотивации. Для этого нужно в динамике сравнить не только показатели, достижение которых было заложено при разработке системы мотивации, но и опросить персонал с помощью того же опросника, который использовался в начале разработки, чтобы получить сопоставимые результаты.

Главное – найдите время и не бойтесь получить обратную связь от своего персонала

без участия посреднических компаний и совершенно бесплатно. Ее грамотное использование позволяет оперативно корректировать систему мотивации и работу компании в целом.

И последнее. Внедрив систему мотивации, не меняйте ее каждый месяц. Она должна уложиться в головах людей, чтобы они ее поняли и приняли. А постоянный поиск лучших путей создает нестабильность и дискредитирует любую, даже самую эффективную на первый взгляд систему мотивации.

Как и кому продать франшизу

У нас все готово к масштабированию бизнеса.

Построение отдела продаж

...

*Самые большие
проблемы всегда
возникают в отделе
продаж.*

*С чем вы чаще
всего сталкиваетесь?*

1. Вы учите менеджера, а он уходит, прихватив с собой базу.

2. Допустим, вы создали сильный отдел продаж. Сотрудники хорошо продают, объемы выросли, а потом наступает стагнация. Всегда!

Вы говорите им, что надо идти работать. «Да-да!» – поддерживают они и идут пить чай.

Вы увеличиваете мотивацию, но серьезных сдвигов нет.

В какой-то момент материальная мотивация

перестает работать: у работников хорошая зарплата, и носиться из-за пары тысяч долларов для компании они не будут.

Отдел вырос, а продажи не растут. Потихоньку он превращаются в отдел сервиса: клиент сам пришел, сам решил, сам купил, сам ушел. Но это не продажи – вы просто берете заказ. Помните советские супермаркеты? Приходишь туда с авоськой и говоришь: «Дайте мне масло и хлеб». Кассир пробивает чек, но товар не продает.

...

*Продажи – это
трудозатратный
процесс.*

А денежный поток возникает с помощью продаж.

*Продажи —
стандартный процесс и
стандартная
технология.*

Кто-то должен привлечь потенциальных клиентов, кто-то — что-то им продать в первый раз, кто-то — работать с ними дальше.

Продажи — это процесс, который нужно продвигать. Это должны делать люди, которых вы контролируете.

Да, возможны незначительные отклонения: сегодня — чуть больше продаж, завтра — чуть меньше. Но в среднем четко отслеживается, что есть и сколько.

Если работники будут приходить на работу не по графику, а хаотично, вы будете чем-то не удовлетворены.

Любой неизмеряемый элемент имеет тенденцию к ухудшению — закон энтропии в

природе еще никто не отменял.

...

*Чтобы выстроить
структуру
преуспевающего
бизнеса, необходимы
денежный поток и
контроль.*

Что такое контроль

Контроль – это процесс, с помощью которого работники должны понимать: сделали хорошо – будет поощрение, плохо – наказание. То есть мотивация. Причем неминуемая, наступающая сразу после замера показателей.

Научитесь пользоваться компьютером и необходимыми программами, получите знания по маркетингу.

Выделите 15–20 % своего времени на

изучение систем продаж и маркетинга. Те, кто сейчас достигает успеха, – талантливые интуиты. Но без знаний в наше время нельзя.

Типичный хозяин всегда «слишком занят», чтобы заняться тем, что по-настоящему важно для бизнеса: личным обучением и систематизацией своих знаний, навыков и бизнес-процессов.

Необходимы регулярные летучки: план и его выполнение, а что делали, неинтересно. Важен только факт исполнения. Это дисциплинирует.

Представьте, как трудно сотруднику озвучить маленькое количество дел или продемонстрировать их полное отсутствие. «Иван Иванович в отпуске, я звонил...» – и это нужно произнести вслух перед коллегами.

Не интересует! Только выполненные дела!

Это помогает воспитывать персонал – проверено.

.....
.....
.....

После внедрения еженедельных летучек для своих прямых подчиненных нужно внедрить их и во всех остальных отделах компании.

После внедрения данной системы в компании при необходимости распространите ее на ключевых поставщиков и фрилансеров. А после этого – на клиентов.

.....
.....
.....
.....

От какого слова произошла «РАБОТА»?

Надсмотрщика сегодня переименовали в менеджера, а кнут заменили другими инструментами: увольнением, лишением премии, сменой рабочих условий на худшие и т. д.

Работа не делается без надзирателей! Если кто-то плохо гребет на своей галере, к нему подходит надсмотрщик с хлыстом. Если у вас все стабильно – показатели продаж и прибыли, то это плохо. Нужен постоянный рост, потому что

как только ваш уровень продаж или прибыли выходит на некое плато, это значит, что оно скоро превратится в падение.

Если вы видите, что рост прекратился – значит, где-то в системе произошел сбой и надо срочно что-то менять.

Тем, кто считает, что у них все хорошо с обслуживанием клиентов, предлагается простой тест:

Позвоните в свой офис после окончания рабочего дня или минут за пять до его начала. Вам ответили или предложили позвонить в другое время?

Позвоните и притворитесь рассерженным клиентом, попробуйте добраться до руководителя компании. Удалось?

Хорошо, когда есть внутренняя конкуренция: одна смена против другой, один бизнес-юнит против другого.

Правило настоящего успеха. Что отличает чемпионов?

Желание успеха и стремление к нему. Они

хотят стать лучшими!

А сколько для этого надо работать, не обсуждается. Чемпионы работают с удовольствием и легко.

Главная задача хозяина бизнеса – не превратиться в его раба. Ведь чем больше им занимаешься, тем больше у тебя проблем. Если дела идут плохо, нужно вкладывать средства и тратить время, чтобы их поправить. Если хорошо, нужно еще больше средств и времени, чтобы бизнес развивался. В конечном итоге для владельца бизнеса отпуск даже в несколько дней становится невозможным, уже не говоря о том, чтобы сделать перерыв в делах на несколько месяцев и посвятить их личным делам: отдыху, детям, лечению.

На самом деле задача бизнеса – помочь человеку раскрыть себя в том, что ему нравится. Это может быть семья, творчество и т. д. Не человек должен работать на бизнес, а бизнес на него!

Поэтому надо научиться делегировать

полномочия и создать систему продажи как бизнес.

Бизнес. Отдел продаж. Но почему-то большинство продавцов – пессимисты... Это правда – продавцы не надеются заключить сделку. Они пережили столько моральных нокаутов, что успех вызывает искреннее удивление.

Несколько советов

У продавцов низкая самооценка.

Когда бизнес идет со скрипом и вы чувствуете себя не лучшим образом, советуем позвонить или заехать к нескольким довольным покупателям для краткой беседы.

Позаботьтесь о том, чтобы ваш звонок или визит преследовал две цели: возможно, вы сумеете сообщить какую-то новую и полезную информацию или поинтересуетесь, насколько клиент удовлетворен качеством сервиса.

Затем позвольте человеку поговорить, выслушайте его – это укрепит вашу веру в то, что вы продаете, и пробудит мысли, полезные для

вашего самомнения.

В качестве полезного преимущества вы можете получить повторный заказ или несколько рекомендаций. Ничто не помогает поднять самооценку в период застоя, как легкая продажа!

Ваши менеджеры нередко сталкиваются с возражениями. Но ведь возражение – это демонстрация заинтересованности. Как смотрят на человека, у которого не все дома? Тогда он реагирует на это нормально.

«Разве у покупателя нет лучшего способа?» – спросите вы. Было бы чудесно, если бы все покупатели ставили подписи над пунктирными линиями кассового чека, пробитого по карте, вынимали из карманов кредитные карты и с удовольствием нам их отдавали сразу при входе в магазин.

Но так не бывает!

Покупатель объясняет, почему не хочет купить товар? Значит, на самом деле он хочет услышать аргументы в пользу покупки.

Возражения, высказанные в определенном контексте, нужно даже приветствовать, потому что люди, которые задают вопросы, высказывают недоверие или сомнения – это те, кто реально планирует покупку.

Выслушав претензию и ничего не сказав в ответ, продавать гораздо труднее. Человек лишь качает головой и твердит свое: «Мне это неинтересно, не нравится и не нужно».

Такие продажи самые трудные, потому что покупатель не выдвигает никаких конкретных возражений. Кажется, что презентация не произвела на него никакого впечатления. Он даже не берет на себя труд оспорить ценность товара, поставить под сомнение его качество и потребовать доказательство того, что товар сможет решить его проблему.

Люди, которые проявляют интерес к товару, но пока не убеждены в необходимости его покупки, всегда возражают. Расценивайте эти возражения как позитивные признаки того, что исчерпывающие ответы на их вопросы даст

заклучение сделки.

Заранее подготовьте для вашего персонала ответы на подобные вопросы: в чем ценность того, что вы продаете; что приобретает человек, покупая что-то у вас.

Примеры возражений со скрытыми просьбами о дополнительной информации

– Я не думаю, что за такие деньги нельзя купить ничего лучше.

Для вас это звучит как скрытая просьба: «Прошу доказать, что за эти деньги я получу исключительно ценный товар».

– Этот размер не кажется мне подходящим.

Скрытая просьба: «Докажите, что это именно мой размер».

– Я никогда не слышала о вашей компании.

Означает: «Я готов купить у вас, но мне нужно знать, что ваша компания надежная и заслуживает доверия».

– Я пытаюсь урезать расходы и не собираюсь покупать ничего нового.

То есть: «Пока вы не убедите меня в том,

что ваш товар – то, что мне нужно, я ничего не куплю».

– Пожалуй, я пройдуся по магазинам и посмотрю, что еще можно подыскать.

Значит: «Вы меня не убедили. Продолжайте продавать, пока не убедите меня в разумности этой покупки, либо до свидания».

В идеале покупатель рано или поздно проговорится, почему предпочитает привычную систему продаж вашей системе. Например, он может заметить: «Моя компьютерная программа позволяет вести ежедневную обработку дебиторских задолженностей, а ваша – нет».

Разумеется, персонал должен быть готов дать ответы на подобные возражения, а вы обязаны их заранее подготовить и постоянно контролировать (см. главу «УТП»).

Чтобы знать, какие вопросы возникают, их нужно поднимать на совещаниях, планерках, спрашивать у своих менеджеров либо продавцов в рознице – там, где тестируются возражения клиентов.

Если вы используете цитаты в торговом зале или отделе продаж, выбирайте те, что вам нравятся. Вот ряд недвусмысленно передающих суть сообщений, популярных среди любителей тянуть время:

...

*Никто и никогда не
попытался бы что-то
сделать, если сначала
нужно было бы
преодолеть все
возможные
возражения.*

*Английский
литературный деятель
С. Джонсон*

...

*Не
злоупотребляйте
ожиданием – время
никогда не будет самым
благоприятным.*

*Начинайте там, где
стоите, и используйте
те инструменты,
которыми
располагаете. Более
подходящие вы найдете
по дороге.*

*Н. Хилл. Думай и
богатеи*



*Следующий день
никогда не бывает так
же хорош, как
предыдущий.*

*П. Сир, римский
поэт*



*Ни одно решение не
является трудным, если
у вас есть все факты.*

*Д. Паттон,
американский генерал
времен Второй мировой
войны*



*Постоянно
спрашивай себя, какой
поступок окажется
правильным.*

Конфуций,

китайский философ

...

*Путь в тысячу
миль начинается с
одного шага.*

*Лао Цзы,
китайский философ*

...

*Тот, кто начал, –
наполовину сделал.*

*Гораций, римский
поэт*

Советуем оформить эти фразы в виде красивых постеров, которые можно разместить на стенах офиса и столах сотрудников.

Меня развеселила заставка на рабочих

столах в одной компании. На всех компьютерах была надпись: «Ну что? Сколько денег сегодня заработал?»

Итак, вы создали «бизнес в коробке». Как его продавать?

Как и любой другой опт.

Существуют сотни приемов бесплатного маркетинга.

О! Я сделаю скидку, ко мне придут клиенты – и товар сам начнет продаватьСЯ.

Помните? Не начнет! «СЯ» не работает.

Это процесс.

Помните старый анекдот про самолет? В салон входит стюардесса и говорит: «Приветствуем вас на борту нового трехэтажного лайнера! На первом этаже – сауна, бассейн и SPA. На третьем этаже – ресторан, бар и дискотека. На втором этаже расположились наши уютные кресла и кинозал. А сейчас пристегните ремни – попробуем со всей этой фигней взлететь!»

Необходимо правильно построить отдел продаж b2b.

Превращаем отдел продаж в конвейер.

Какие главные признаки конвейера? Все должно быть легкозаменяемо.

Даже в общепите – успешной финансовой системе, основанной на дешевой еде, – работают подростки, то есть дешевая рабочая сила. Отличный пример – «Макдоналдс».

Если у вас есть процесс, его нужно стандартизировать и превращать в конвейер.

А если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос, работал без вас и на вас, необходима взаимозаменяемость – возможность любого человека в любой момент заменить кем-то другим.

Трудно заменить того, кто совмещает несколько должностей. Вам нужно разделить его обязанности и заменить их частями.

Как строится отдел продаж? Обычно он состоит из руководителя и менеджеров, которые ищут новых клиентов и продают существующим.

Первая проблема состоит в том, что трудно найти хорошего менеджера по продажам.

Если же вы находите такого человека и начинаете платить ему хорошую зарплату, появляется звездность. Он отлично понимает, что может уйти и найти другую работу или открыть собственную фирму, используя вашу базу. Он знает, где и как вы ищете клиентов, все технологии, плюсы и минусы – от поиска до сопровождения. Знает, что покупали и чего хотели. Это проблема любой компании с классическим отделом продаж.

Если же у человека низкие амбиции, он перестает напрягаться, а ваш бизнес начинает тормозить. Ничего нового не делает и продолжает получать деньги. С точки зрения

собственника бизнеса это неэффективно.

Продажников надо учить. Это стрессовая работа, и люди быстро выгорают, поэтому тренинги необходимы. Но даже с обучением лишь двое из десяти становятся нормальными продавцами. А спустя четыре-шесть месяцев они уже начинают поглядывать, куда бы «свинтить», где могут предложить более выгодные условия.

Возможно, пока в вашей компании такого нет. Однако рано или поздно это может произойти.

Мы остановимся на построении отдела продаж, состоящего из трех частей, чтобы свести к минимуму зависимость от менеджеров по продаже и не дать им быстро уйти.

Трехступенчатый отдел продаж

Чем хороша эта система? Она позволяет собственнику быть менее зависимым от менеджера по продажам и сокращает возможность увести клиентскую базу.

В построении отдела продаж есть четыре ключевых момента:

1. Его работу можно и нужно контролировать с использованием коэффициентов формулы продаж (рассмотрена выше):

$$\text{Прибыль} = L \times Cv \times S \times \# \times M.$$

2. Необходима разбивка на звенья:

а) **Leads** – генерируем и «нагоняем» клиента .

Это холодные звонки, факсы и письма – то, что так не любят менеджеры. 90 % из них будут рады, если вы заберете у них данную нагрузку.

Менеджеры теряют уверенность в себе,

если при общении с клиентами сделки срываются. В следующий раз они снова испытывают страх, думая о новой презентации товара. Это элемент биосистемы человека, заставляющей принимать решения, которые приводят к аналогичному результату и неудаче.

Страх обладает мощной энергией и заразен.

Наймите студентов. Для них нужно прописать скрипты – тексты для прозвона клиентов (плюс вежливость). Причем нужны хорошо проработанные скрипты, чтобы не была видна разница между начинающим и «звездой продаж». Так вы сэкономите бюджет и добьетесь повышения активности у профессиональных менеджеров.

Ведь в классическом отделе продаж работа строится на звездности менеджеров (ведущих может быть до 80 %).

б) После того как клиент становится теплым, он передается для конвертации из потенциального в реального менеджеру, который осуществляет продажу и закрывает

делку. Приходя на работу, «ОХОТНИК» видит список тех, кто заинтересовался продукцией. Менеджер умел, информирован, наловат и использует все психологические и маркетинговые ходы. Закрытие сделки – это подписание договора. Через шесть месяцев он уже не хочет искать клиентов, привыкает уговаривать и продавать тем, кто интересуется.

Но у него повышается КПД и становится больше закрытых сделок. Ему приятно работать и нравится оттачивать навык конвертации.

В случае увольнения работника можно нанять человека со стороны, дать ему скрипты и быстро обучить. Звезда больше не нужна!

Однако в классическом варианте, если уходит менеджер по продажам высокого уровня, натаскать новичка очень сложно – требуется передать слишком много информации.

Узкая же специализация дает возможность заменять персонала без серьезных провалов для бизнеса.

в) Реальный клиент передается менеджеру-

«фермеру», который за ним ухаживает и контролирует процесс общения.

Здесь крутятся самые большие деньги – продать тому, кто уже что-то купил, проще, чем в первый раз.

Существует ряд методик по работе с существующими клиентами. При правильном подходе высокая квалификация здесь не требуется.

В отделе по работе с существующими клиентами обязанности можно разделить на двух человек – менеджера и его помощника:

а) Один делает звонки, чтобы узнать, дошел ли груз, информировать об акциях и новых поступлениях. Он же выполняет функцию отдела обслуживания VIP-клиентов. Если возникает потребность в товаре, сведения об этом передаются соответствующему менеджеру. То есть напрямую этот человек не продает товар, но осуществляет косвенные продажи.

б) Второй участник тандема закрывает сделку – справляется о здоровье, детях и

продажах, говорит о футболе и т. д.

Любой сторонний менеджер, каким бы талантливым он ни был, будет продавать хуже, чем это делал бы сам владелец, но владелец должен развивать бизнес и стоять НАД ним.

Если вы продолжаете сами закрывать сделки, бизнес не будет развиваться – просто потому, что в сутках всего 24 часа.

3. Поэтому нужна четкая систематизация и регламентация деятельности каждого отдела.

4. Кроме того, следует автоматизировать все, что возможно, и прописать скрипты. Например, на основе своей работы или работы другого успешного менеджера.

Разбивка отдела на звенья позволяет снизить требования к квалификации людей. А узкая специализация создает условия для быстрой взаимозаменяемости персонала и сохранения клиентской базы.

Да, «фермер» может увести базу. Но он не умеет искать и «продавливать» первую сделку. Только нянчить, а в большинстве компаний

требуется все сразу. Станьте первыми!

Конечно, потребуются жесткий контроль, статистика продаж и введение обязательного требования – произнесение каждым сотрудником на входящих и исходящих звонках названия компании (бренда). Причем первой фразой и бодрым голосом. То есть клиент работает с компанией, а не с хорошим парнем Васей или Петей.

...

*Проверяйте своих
сотрудников!*

Не стройте работу по одношаговой схеме: купил что-то за тысячу – продал за три.

...

Используйте

двухшаговые продажи!

Цены снижаются, рынок увеличивается, и пионеры с него вылетают .

Почему? Потому что привыкли к одношаговой программе «купил – продал» или «сделал – продал». А со временем это перестает действовать.

Нужно регулярно подбивать статистику и вовремя активизироваться.

Представьте себе, что у вас не текстиль, а помидоры. Они могут испортиться.

Таблицы для анализа розницы хорошо работают и в опте. Так что берите их на вооружение.

□ Постройте свои продажи так, чтобы на первой практически ничего не зарабатывать или совсем немного.

□ Используйте первую продажу как приманку для новых клиентов, которым можно продать гораздо больше товаров. И продолжать это делать постоянно.

Отдел легко управляется с помощью отчетности, составленной по каждому показателю формулы продаж.

Мы уже рассмотрели это в рознице. В b2b принцип тот же:

$$\text{Прибыль} = L \times Cv \times S \times \# \times M.$$

Ваши мысли:

.....

.....

.....

.....

.....

Три схемы, позволяющие продавать бизнес за большие деньги

Первый вариант – продажа один на один, будь то лично, по телефону или как-то иначе.

Принцип продажи не такой: «Приготовься – сейчас я буду тебе продавать», а наоборот: «Сейчас ты будешь уговаривать, чтобы мы разрешили тебе купить наш бизнес».

Чувствуете разницу? Покупатель должен объяснить, почему он хочет купить и почему надо выбрать именно его. Позвольте ему это сделать!

Традиционный процесс продаж ставится с ног на голову. Но по-другому уже не продается. Как именно продавать, мы обсудим далее.

Второй вариант – продажа в мини-группах.

Мини-группа – это от трех до десяти

человек. Когда выработана система продаж и вам срочно нужны продажи, главное – быстро «забить» основные регионы и отправиться с гастролями по стране. Почему вы не используете такие маневры на выставках?

Система такая: рекламируетесь в городе, организуете электронную коллективную встречу в мини-группе, собираете человек пять. Они покупают, и вы едете дальше. На каком-то этапе в голове одного из пяти человек загорается лампочка: «Что если сейчас один купит, а все остальные, в том числе я, пролетят?» Выставьте ему ограничение! Скажите, что продадите только одному. Причем тому, кто вам подходит. Большинство продуктов так и продается: сидишь на презентации, тебя грузят, и вдруг звонок: «Ура! Николай Николаевич купил».

И так постоянно. У присутствующих в голове начинается мелькание. Все бегут – значит, это хорошо. Побегу брать и я!

Если решили идти путем франшиз, для начала возьмите хорошего юриста и разберитесь

со спецификой. Ведь в каждой нише есть свои ограничения. Например, в медицинской отрасли их больше, чем у тех, кто занимается ремонтом швейных машинок. Пусть юрист посоветует, как обойти препятствия.

Скажем, компания «МЛМ» делает так. Они говорят: «Все бесплатно, мы ничего не берем, но ты должен купить всякой фигни на \$5000». То есть приобретается не право быть в бизнесе, а товар, который затем будет продаваться. Это **первый вариант** .

Второй вариант используется, если так сделать нельзя, потому что предлагается сервис, а не продукт. Например бэк-студия. Вам могут сказать: «\$10 000, которые мы просим, будут возвращены. С каждой продажи – по \$5».

То есть если клиент заплатил \$10 000, с 2000 продаж все деньги вернутся. Это своего рода депозит, первый взнос, который потом возвращается.

В массовых продажах большинства крупных компаний есть подмена понятий :

рекламируют одно, а когда разбираешься в бумагах, видишь другое. Как правило, это касается дорогих вещей.

С этим можно бороться, это может нравиться или не нравиться, но если вы решили что-то купить, сначала внимательно прочитайте договор, а еще лучше – покажите его юристу. Читайте внимательно. И когда пытаешься трактовать то, что написано там, на словах это объясняют одним способом. Но имейте в виду: когда дело дойдет до суда, все будет прочитано в точности так, как написано. Поэтому трактовка должна быть записана. Потому что есть «серые» варианты трактовки. Они обычно специально делаются «серыми», чтобы потом можно было трактовать их в любую выгодную сторону.

Поэтому трактовку – ее «серые варианты» – нужно записывать и оформлять дополнительным приложением к договору.

При продажах дорогих вещей используется неполная подмена . Например, как в рекламе разных прохладительных

напитков: «Пей нашу газировку – будешь здоровым, богатым и счастливым!» Но когда на самом деле начинаешь ее пить, становишься больным и несчастным.

Гораздо лучше, если человек принимает решение, не основываясь на гарантии, без цепочки «купить – попробовать – вернуть», а покупает возможность зарабатывать в течение длительного времени. Используйте этот вариант!

Типичный пример правильно построенной системы продаж – любое высшее учебное заведение. Университету сложно продать принцип: «Приходи к нам учиться – мы берем любого!» Сразу возникает вопрос: «И зачем мне это надо?»

А если повернуть иначе: «Мы возьмем не каждого. Все должны сдать экзамены, пройти конкурсный отбор, а потом посмотрим». Тогда люди идут и несут деньги. И чем выше цена, тем больше нужно ставить преград в процессе продажи.

Как обычно продают франшизу? Одна из ступеней – 80-страничный документ, который нужно заполнить: чем кандидат занимался, какие компании создавал, все личные данные и т. д. Если человек потратил на это выходной и отправил бумаги с курьером, он уже больше готов купить, чем после обычного собеседования. Хотя и оно необходимо.

Главное – действовать строго по формуле. Правда, многие пытаются «срезать все углы», чтобы вышло быстрее, потому что деньги очень нужны. И чем выше сумма, тем сильнее трясет от волнения владельца франшизы, особенно если это первая-вторая продажа. В голове скачет: «Машину поменяю, квартиру куплю или просто долги отдам...»

А в формуле нет эмоций: сделал – значит, сделал; не сделал – не пойдет. Вы создаете конвейер своего бизнеса. Красиво упакуйте и преподнесите возможность зарабатывать с вашим бизнесом. И поставьте ограничение.

Наш доход, ради которого мы встаем по

утрам и что-то делаем, – не тот же, что у нашей целевой аудитории. Обычно мы пытаемся продавать так, как купили бы сами, и это главная ошибка продавцов франшизы. Вспомните фразу Дейла Карнеги: «Отправляясь на рыбалку, помни, чего хочет рыба». Ведь когда идешь на рыбалку, берешь с собой для улова не кофе или клубнику, а червей. Хотя сам их не ешь.

Здесь – то же самое, только речь не о рыбе, а о целевой аудитории. Если продавать, как себе, никто не купит.

Существует психологическая проблема: чтобы массовые продажи были эффективными, нужно рекламировать то, что хотят купить ваши клиенты, а продавать им то, что на самом деле нужно. Желаемое – в нагрузку, «прицепом».

Хорошо, когда есть партнер, которого вы «приклеили» к себе и можете показывать: «Он был моим первым покупателем». Не стесняйтесь попросить отзывы и разместите их на сайте. Возьмите рекомендации у тех, кто успешно работает с вами много лет.

Можно создать свой университет, как это сделал «Макдоналдс» в Америке или Центр развития детского творчества в России. Человек, который приходит устраиваться в компанию, должен пройти обучение, потратить месяц и узнать, как все работает, сдать экзамены, а потом, вооруженный знаниями, начнет что-то делать.

Это один из вариантов, чтобы купившие франшизу успешно работали.

Вам нужна база клиентов?

Тех, с которыми вы будете постоянно контактировать всеми возможными способами.

Клиент, вернувшийся в бизнес, обычно тратит в два-три раза больше того, кто пришел впервые (фактор доверия).

Самое ценное в бизнесе – клиентская база.

Если вы ее не используете (или, что еще хуже, ее у вас просто нет) – значит, нет и бизнеса. Только иллюзия.

Большинство продаж с нуля происходит только после 21 касания.

Не сдавайтесь, если после первого раза у вас ничего не получится!

Где взять клиентов

В природе существует лишь два способа найти базу данных потенциальных клиентов, которые у вас купят все и сразу:

собрать ее самому;

□ «позаимствовать» у того, кто ее уже собрал.

Заключите договоры о партнерстве с обладателями списка клиентов, которые покупают похожие товары (услуги) и которым можно продать что-то еще – ваше. Например, если вы продаете шпоры, «дружите» с магазинами мебели и строительных товаров; обувь – с магазинами одежды и т. д.

Либо ищите места, где могут быть ваши клиенты: сайты и форумы, конференции и семинары, газеты и журналы.

Либо можете продолжать делать то, что делает пассивное большинство, – сидеть и надеяться, что вас сами найдут каким-то чудесным способом.

Разделите клиентов на категории

Самый правильный клиент – тот, который у вас что-то купил.

Клиенты бывают:

1. Гиперактивные – покупают часто и помалу.

2. Редкие – покупают один раз в какой-то промежуток времени, но регулярно.

3. Потенциальные – долго принимают решение, все обдумывают и собирают информацию. Это трудные клиенты, зато они подходят к выбору ответственно.

4. Несостоявшиеся.

Представителей 3-й и 4-й категорий отнесем в накопительную базу клиентов .

Клиенты, которые по каким-то своим причинам перестали покупать, могут вернуться (это 3-я группа клиентов, которой просто что-то продать).

Клиенты, которые у вас ничего не купили за последние три, четыре или шесть месяцев, снова придут, если на то появится веская причина.

Большинство бизнесов не собирают базу данных своих клиентов, а если и собрали, то никак с ней не работают. В частности, не информируют потенциальных клиентов о новинках рынка и новых моделях известных фирм, о том, что происходит в мире и компании,

не оповещают об открытии новых магазинов и создании новых коллекций, не присылают интересные предложения, купоны на скидки, бонусы и разные «вкусности».

А ведь еще есть праздники и даты...

Где брать клиентов? Реанимация!

Иногда спрашивают: «Как увеличить продажи?»

Отвечаем:

– У ваших филиалов нет онлайн-связи со складом. Оптовая торговля при таком ассортименте по междугороднему телефону – утопия!

– Да-да, знаем. Работаем!

– На сайте партнерам не предоставлена онлайн-связь по паролю для входа на свободный склад с фотками и бланком заказов для подсортировки.

– Да-да, знаем. Но как увеличить продажи?

– Опаздывают поставки ассортимента по капсулам.

– Да-да, знаем. Но как увеличить продажи?

Пока продажи строятся таким образом, бизнес еле шевелится, а клиенты уходят к конкурентам.

...

Когда рынок растёт, конкуренция не так уж страшна: прилив несёт все корабли. Но что происходит, когда вода убывает? Где брать новых клиентов? Ответ очевиден – отнимать их у других.

Джеск Траут

...

*Это бизнес! Ничего
личного.*

Предпринимательство – самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли .

...

*Программа
реактивации
потерянных клиентов
может дать вам
долгожданный скачок в
продажах.*

Что планируете? Напишите:

.....
.....
.....

В большинстве случаев рассылка

производителей на адреса клиентов из групп 3 и 4 выглядят так: «Наша компания с... такого-то года производит... У нас в ассортименте...»

И во всех письмах сквозит: КУПИТЕ! КУПИТЕ! НУ ПОЖАЛУЙСТА, КУПИТЕ!

Согласитесь, это напрягает. Лучше попробуйте просто дружить. И лишь через несколько (шесть-семь) касаний информируйте о том, что вы планируете развитие в таком то регионе.

...

*Пиарьте себя
постоянно! Сделайте
это!*

**Не стесняйтесь говорить об успехах .
Публикуйте отзывы!**

Подготовьте письма о своих успехах.
Всем – и уже состоявшимся клиентам, и

потенциальным.

Не забывайте поздравлять клиентов со значимыми праздниками. Тоже всех!

Приехав с выставки, напишите о планах развития. Не напрягайте, а просто напомните о себе.

Получили позитивную статистику о ритейле в целом по стране? Отправьте клиентам ссылку!

Настраивайте на позитив. Только ваша уверенность делает и их уверенными рядом с вами.

Напишите, если что-то открыли, выложите на сайте фотографии с открытия. Просто так! Поделитесь с клиентами радостью.

Напомните всем, что вы есть, развиваетесь и т. д.

У вас на сайте есть отзывы партнеров?

...

*Отзывы – один из
самых быстрых
способов набрать
кредит доверия!*

Напишите план мероприятий:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Если вы не будете постоянно себя пиарить,
кто это сделает за вас?

Кто вам поверит, если вы сами не верите в
то, что делаете, настолько, чтобы говорить об
этом всякому встречному и при каждом удобном
случае?

Если есть о чем рассказать, напишите одну
страничку, сделайте 10 копий, запечатайте в
конверты и разошлите в 10 местных газет. **Сено
за лошадыю не ходит!**

Одним словом, упускается более 90 % прибыли, она просто лежит на столе. И то если распечатали или сохранили в базе «стучавшихся» на сайт, подходивших на выставке и т. п.

Большинство продаж происходит после седьмого-восьмого касания.

Если за пять-шесть касаний вы подготовили потенциальных клиентов к тому, что вашим ассортиментом выгодно торговать, но вы сдаетесь слишком рано, эти продажи уходят к конкурентам.

Создайте у себя электронного робота, организуйте рассылку новостей клиентам с заданной периодичностью.

Замените клерков интернет-роботами и подготовьте рассылку! Специалисты IT знают, как это делается. Действуйте, не пропустите сезон!

Впишите темы для рассылок писем (не менее шести!):

.....

.....
.....
.....

Посчитайте, сколько времени требуется на запуск вашего «бизнеса в коробке» в конкретном регионе.

Передвиньте (в месяцах) даты начала активных касаний по клиентской базе.

Впишите графики старта и расставьте приоритеты касаний по очередности рассылок:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Как платить менеджерам по продажам?

Не менять мотивацию чаще одного раза в год!

Каждый менеджер должен сам уметь посчитать свой доход в любой день текущего месяца!

Новая стратегия часто противоречит предыдущим решениям. А для адаптации к изменениям людям требуется время. Внедряя изменения постепенно, вы уменьшите вызванную ими тревожность.

Кто-то сказал: «Почти все мы пережили старое, почти все переживут новое. Но перемены могут нас угробить».

Поэтому не торопитесь и вводите все постепенно – анализируйте, считайте.

Три звена отдела продаж друг другу не подчинены.

Оплата:

1) в зависимости от количества людей, переданных в конвертацию;

2) проценты с первых продаж – с закрытых сделок (фиксированная часть – 20 %, надбавка – 80 %).

Менеджеров должно быть несколько, потому что люди быстро выгорают.

Если у вас период активного развития по регионам, берите несколько «охотников». Причем **не** на постоянную работу, а именно на этот период. Говорите им: «Запара! Активный рост! Нужна помощь!»

Если сотрудник не оправдал ваших надежд, расстанетесь с ним без обид и разбирательств. Если оправдал, мотивацией к дальнейшему росту может стать перевод менеджером в отдел по работе с партнерами (там выше фиксированный оклад) или должность в отделе активного поиска – «охотников» и т. д.;

3) проценты с продаж (фиксированная часть – 80 %, надбавка – 20 %).

Самый ответственный, проверенный и

преданный сотрудник – собеседник, «дружилыщю».

«Фермеры» терпеливы и **нянчат ваших клиентов**, это «грудь-плакалка».

В более крупных компаниях еще появляется менеджер по работе со стратегическими партнерами (клиентами, приносящими более 10 % оборота). Иногда руководитель сам «дружит» с ними.

Помощники менеджера стоят дешевле.

Конечно, между менеджерами возникают конфликты, это часть общего сценария.

Встроенный конфликт

1. **Генерация** – нагнать людей. Менеджеры заинтересованы в том, чтобы клиент был качественный. Они получают деньги за количество людей, проявляющих интерес. Но если их не контролировать, начнут и на порносайтах размещать баннеры, чтобы leads кликнули на сайт. Конверсия будет снижаться.

2 . **Конвертация** – конверсия. Тяжело провести первую сделку, будут жаловаться на

некачественных leads.

3. «**Фермер**» – работает с ГОТОВЫМ клиентом.

Но если ребята из пункта 2 пообещают «небо в алмазах», а пункт 3 не сможет его обеспечить, клиент или сорвется, или отработает всего один раз.

На стартапе в бизнесе собственник сам ведет клиентов, затем с ними работает доверенный специалист. Нужно сразу выстраивать системный отдел для масштабирования бизнеса.

Переделывать потом сложнее.

При трехступенчатых продажах каждый видит лишь часть картины. Так сложнее увести базу.

Структуру преуспевающего бизнеса можно построить, когда начнете замерять все стандартные показатели.

*Замеры без
контроля не работают!*

Три направления в отделе продаж – разные, и заниматься ими должны разные люди.

...

*Вы уже знаете,
что самые большие
деньги приносит
работа с реальными
клиентами.*

Но парадокс в том, что если не заниматься lead generation, то есть не вести поиск и притяжение потенциальных клиентов, денежный ручеек быстро высохнет. Это, во-первых, не дает вашим сотрудникам расслабиться, а во-вторых, не допускает внешней конкуренции.

Любой успешный бизнес строится на

работе с постоянными клиентами. И заведомо плох тот, где их нет. Если вам нужно постоянно искать новых людей, чтобы один раз им что-то продать, – это плохой бизнес.

Пример плохого бизнеса – продажа свадебных платьев.

Пример хорошего бизнеса – продажа продуктов питания.

Итоги

Разделите продукт:

- VIP – придает статус, большая маржа, в общей массе около 25 %;
- товары-локомотивы (экспресс-товар, базовый);
- мегадорогие.

Предположим, конвейер в отделе продаж построен. Вы должны иметь постоянных клиентов и все время с ними работать, используя систему поощрения:

- внедрять дисконтные карты и различные бонусы, подарки и т. д.;
- использовать интернет-продажи;

вести рассылку, сначала вручную, потом автоматизировать;

ввести систему бонусов для клиентов (гаджеты – от мелких до iPad);

отправлять благодарственное письмо после закрытия сделки;

предусмотреть сертификаты на скидки и для друга;

вести карту клиента;

проводить семинары;

дарить на Новый год книги, которые помогли вам в бизнесе;

вступать в партнерство со смежными, неконкурирующими бизнесами и с теми, у кого может быть база ваших потенциальных клиентов: одежда – с обувью, постельное белье – с мебельными магазинами и т. д.

Ввести дополнительные услуги для клиента.

Увеличиваем лояльность клиентов

Добиваем старые счета – будим «спящих» клиентов (тех, кто когда-то с вами работал, но почему-то перестал). Возможно, им

понравятся изменения и они заинтересуются новым проектом.

□ **Анализируем базу**. Кто ведет базу клиентов, которые хотя бы раз заходили на сайт, но перестали это делать или «спят»? Отправьте им новости о компании, письмо с планами и предложениями.

□ **Регистрируем частоту сделок** по клиентской базе и контролируем.

Если клиент покупал раз в неделю, то его отсутствие в течение двух-трех недель и более должно беспокоить. Он не «уснул», а бросил вас!

Поставьте таких клиентов в рассылку и хвастайтесь успехами.

Будите, напоминайте о себе!

Ищем слабое звено

Средний чек – ваши клиенты могут оставлять на кассе (в опте) намного больше денег. Почему увеличиваем прибыльность.

Продавать больше легче тем, кто уже что-то купил или принял решение о покупке.

Будим «спящих» клиентов!

Придумываем акции для пробуждения!



*«Подогрейте»
своих клиентов. Это
работает!*

Все техники , о которых мы говорили в рознице , хорошо работают и в b2b :

.....
.....
.....

Все хотят принять на работу звезд, которые придут и все наладят.

Ищите исполнителей . Люди готовы добросовестно выполнять поставленные задачи.

Вы нашли и отобрали бойцов для отдела продаж. Теперь самое время сделать из них профессионалов.

*Сформируйте
привычку после каждой
совместной встречи с
клиентами проводить
«разбор полетов».*

Принцип: сначала – что получилось хорошо, затем – что можно было сделать лучше.

«Разбор полетов» ведется поочередно – начинает новичок, завершает самый опытный сотрудник.

Молодой боец должен побывать на нескольких чужих встречах с клиентами прежде, чем пойдет на свою первую. Но к этому моменту он все равно не готов. Поэтому с ним идет руководитель или другой опытный коллега.

Как убедить клиента купить франшизу

Мы все прописали: чем уникален бизнес, как все организовать и зарабатывать.

Дело за малым – убедить в этом потенциального клиента.

Мы уже не раз говорили о том, что главный мотиватор в бизнесе – выгода. Убедить в выгодности своего предложения можно при наличии профессиональной подготовки менеджера по продаже и личной харизмы. Плюс использование определенных технологий продаж.

Первый вопрос, который прозвучит: «Сколько нужно денег для открытия бизнеса?»

Второй: «Когда вернутся вложенные средства?»

Третий: «Сколько я буду зарабатывать?»

Многие продавцы думают, что нужно контролировать ход презентации, не давая

покупателю вставить хотя бы слово. Они верят, что успех продажи обеспечивается способностью переговорить оппонента. Это неправильно.

1. Вопросы задаются для того, чтобы получить ответы, необходимые для выяснения потребностей покупателя.

2. Учите персонал задавать вопросы. Вопросы – это признак искренности и демонстрация желания помочь покупателю.

3. Если вопросы ставятся правильно, они помогают контролировать ход коммерческой беседы. Иначе как найти убедительные аргументы, что ваш товар или продукт необходим клиенту?

Независимо от того, какой товар вы продаете, нужно задавать много вопросов, чтобы разобраться в потребностях покупателя. В противном случае придется работать вслепую. Ни одному человеку, действительно владеющему искусством продаж, и в голову не придет делать из презентации монолог.

Презентация – всегда диалог . И в опте, и в рознице, и в любом другом бизнесе. Ваша прямая обязанность – позаботиться о том, чтобы участие в нем приносило покупателю удовольствие. Если вы все делаете правильно, не потеряете контроль, а только усилите его.

Постановка вопросов – самый верный способ приобрести знания.

Еще Эйнштейн сказал: «Самое главное – не прекращать задавать вопросы».

Профессиональные продавцы получают необходимую информацию, проводя исследование с помощью серии вопросов к покупателю. Научите свой персонал задавать вопросы!

Несколько примеров из книги «Как заключить любую сделку»

Представитель компьютерной фирмы . Расскажите о характере вашего бизнеса. Что вы можете сказать об имеющейся у вас системе и какие задачи вы хотите поставить перед нашей системой? Какого рода проблемы с учетом

испытываете? Сколько времени у вас занимает начисление зарплаты? Можно ли дойти до полного анализа системы, в которой работает ваш потенциальный клиент?

Страховой агент . Расскажите о вашей компетенции страхования жизни и вашей семье. Какую сумму страховых взносов вы платите в настоящее время?

Вопросы нужно подготовить для своего бизнеса, чтобы менеджер понимал, какую ценность он предлагает потенциальному покупателю.

Тренируйте менеджеров! И не забывайте, что все – живые люди, у которых есть возможности выбора. Многие начинают теряться и уходят, не сделав покупку, поэтому предлагайте максимум три варианта. Например, у ювелира может быть дюжина колец, но после исследования финансовых возможностей клиента он покажет всего три. Мы уже говорили о линейке продуктов: **VIP** , **базовые** и **масса** (для всех) .

И в оптовых продажах, и в рознице клиент всегда выбирает средний вариант. Если вы поставите за безумную цену пакет услуг или какой-то товар рядом с дорогим, но все-таки значительно дешевле того, который относится к VIP, клиент, скорее всего, купит средний вариант. Можно расценить это как признак осторожности или того, что покупатель думает: «Только сумасшедшие покупают безумно дорогие вещи». А он относит себя к бережливым владельцам средств, но при этом не хочет казаться совсем бедным. Поэтому в любом бизнесе, как правило, выбирают средний вариант.

Скажем, прием под названием «компромисс». Когда все возражения, за исключением ценовых, сняты, а покупатель не может решиться, облегчите его участь – предложите компромисс.

Например, продавец рекламы в «Желтых страницах»:

– Я понимаю, что ваш бюджет ограничен,

поэтому вместо покупки половины страницы предлагаю в первый раз ограничиться одной третью.

Это то, о чем мы с вами уже говорили: cross-sell и upsell.

Или:

– Сейчас вы не готовы вложить деньги в полис на миллион рублей, но дополнительная страховка вам необходима – такая покупка не может ждать удобного момента. Поэтому мы оформим договор на меньшую сумму, чтобы гарантировать хотя бы частичную безопасность на текущий момент.

Никогда не делайте тайны из ваших намерений. Исчерпав всю информацию в ходе длинных переговоров с трудным покупателем, можно признаться: «Да, я хочу получить ваш заказ!» Вы удивитесь, насколько бывает эффективен прямой подход и открытое заявление. Что сделать, чтобы получить ваш заказ?

Мировая статистика гласит, что около 60 %

сделок, независимо от вида бизнеса, совершается не раньше чем с пятой попытки, и лишь около 4 % сделок – с первой.

Чтобы перевести потенциального клиента из состояния безразличия к готовности купить, в среднем требуется девять впечатлений о вашей компании и предлагаемом продукте.

Успех по большей части будет зависеть от того, относитесь ли вы к клиенту как к человеку, от которого зависит ваше благополучие.

Самая важная деталь при продаже франшизы – компетентность менеджера!

Готовим менеджеров. Экзамен для продающего менеджера-«охотника»

Продающий менеджер, который легко оперирует терминами и «напирает» на клиента эффективными показателями, – всегда в выигрыше. Скажете: «У нас продажники, а не экономисты!» Компетентность сотрудника – ваш бренд. Рассмотрим в следующих главах самые необходимые, базовые знания, которыми должен обладать продающий менеджер.

Расчет окупаемости проекта

Возможности и желания у потенциальных клиентов будут разные. Какие именно, должно быть в голове у вас и у продающих менеджеров. Согласитесь, что если по ходу разговора медленно нажимать слипшиеся кнопки на калькуляторе, это вряд ли будет выглядеть убедительно. Даже при общении по телефону. Все равно чувствуется.

Подготовьте таблички с расчетами окупаемости в формате Excel, чтобы при вставке нужных количественных параметров потенциального покупателя автоматически менялись все основные показатели – суммы инвестиций, сроки окупаемости и т. п.

Такая таблица – калькулятор цифр успеха. Можете скачать ее на сайте www.dengikuem.com и вывести свои цифры успеха.

Вот некоторые термины и ответы на самые

распространенные вопросы, которые ваши менеджеры должны произносить без запинки. Заставьте их разобраться в этом. Уверенность и компетенция менеджеров – гарантия для сомневающихся потенциальных клиентов.

Для начала определим, что расходы в бизнесе делятся:

- **на инвестиции** – это все расходы до момента открытия магазина;
- **операционные** – ежемесячные расходы. Сюда входят все расходы, которые вы запланируете, а также налоги в соответствии с вашим юридическим статусом и системой налогообложения.

В плановых расчетах мы взяли среднемесячные налоговые выплаты, хотя их львиная доля производится поквартально.

Ежемесячно нужно сравнивать цифры плана и факта за весь год.

Обратите внимание на: **Прибыль EBITDA.**

Этот термин прочно вошел в жизнь и используется в большинстве компаний при

составлении отчета о выполнении бюджета.

...

*Прибыль EBITDA –
это показатель дохода
до уплаты налогов,
амортизации и
долговых обязательств.*

Он часто используется:

- 1) менеджерами – чтобы показать, какие они молодцы (а вот бухгалтерия не оптимизирует налоги!);
- 2) маркетологами – для сравнения показателей работы конкурентов.

Вас как собственника интересует реальная картина – что в итоге останется для развития бизнеса и личных нужд по результатам деятельности.

При расчете окупаемости задайте себе

вопросы:

– окупаемость чего?

– окупаемость инвестиций?

– окупаемость бизнеса?

– когда можно считать, что товар, который висит (лежит, стоит) в торговом зале, на складе или находится в пути, – это прибыль? Это уже ваш товар и ваша прибыль!

– когда ваши активы превышают пассивы?

Новички часто путаются в этих понятиях и попадают в ловушку, когда им обещают окупаемость через пять-шесть месяцев.

Итак, окупаемость чего?

В табл. 31 «Грабли № 1» представлены экономические показатели, аналогичные тем, что можно встретить в Интернете на сайтах предприятий, предлагающих франшизу и партнерство. Начинающим предпринимателям часто предлагают использовать заемные средства и обещают быструю выгоду даже на кредитных деньгах!

Но мы с вами понимаем, что покупать

франшизу или «бизнес в коробке» на последние или заемные деньги, мягко говоря, неправильно. Но вдруг человек так хочет и будет стараться, поэтому у него все получится?

Рассмотрим пример:

30 % — накопления будущего

предпринимателя;

70 % — заемные средства.

Следует ли им доверять?

В чем подвох?

Грабли № 1

Таблица 31. Грабли № 1

Объект — 80 м ²				
	Ввод новых подразделений		Календарный год	Календарный месяц
	Кол-во открытых магазинов	1		
	Капитальные вложения	3 630 400		
	Начальные расходы (депозит и аренда за последний месяц)	400 000		
	Проектная документация, ремонт (материалы)	370 000		
	Оборотный капитал (1500 единиц) (по 1500 руб в закупке)	2 250 000		
	Оборудование и ремонт под ключ	560 400		
	Реклама к открытию	50 000		
	Расходы операционные		4 647 960	387 330
	Аренда		2 400 000	200 000
	Зарплата персонала		2 064 000	172 000
	Хозрасходы, руб./мес.		120 000	10 000
	Реклама, руб./мес.		60 000	5000

	Прочие расходы, % от выручки (на ваше усмотрение)		3960	330
	Содержание корпоративного офиса, % от выручки			
	Выручка торговая		21 165 000	1 763 750
(21 165 000 / 2) вам обещают 100 % наценку = 10 582 500	ДОХОД		10 582 500	881 875
(доход — расход)	Прибыль EBITDA		5 934 540	494 545
	ФИНАНСЫ			
основная сумма кредита 2 751 280 + 18 %	Выплаты по кредиту		3 246 499,2	270 541,6
	Остаток по кредиту		0,0	
5 934 540 – 3 630 400 – 495 219 (% по кредиту)	Прибыль EBITDA с учетом выплаты кредита и возврата инвестиций		1 808 921,0	
	Остаток по возврату инвестиций		0,0	
5 934 540 / 3 630 400	Рентабельность — отношение прибыли к инвестициям		163,5 %	
5 934 540 / 3 630 400 (инвестиции + 4 647 960 операционные)	Рентабельность инвестиций — отношение прибыли к затратам		71,7 %	
	Эффективная ставка налога, % от оборота		522 720	
3 630 400 / 494 545	Период инвестирования, мес.	мес		7,3
3 246 499,2 / 494 545	Период возврата кредита, мес.	мес		6,6

Рассмотрим пример с заемными средствами для бизнеса (табл. 32) .

Таблица 32. Вариант привлечения заемных средств

Формат — бутик, 80 м ²					
Финансовые параметры					
Доля средств инвестора			—	30 %	879 120
Доля заемных средств банка			—	70 %	2 751 280
Проценты за пользование инвестиционным кредитом				18 %	
Количество точек (м ²)	80			1	
		Инвестиции общие, руб.		3 630 400	

Обратите внимание на договор с банком!

Вы заявляете сумму для получения кредита **2 751 280 .**

Планируете выплатить через год **2 751 280 +** проценты по кредиту (см. внимательно табл. 33)?

При невнимательном чтении договора с банком вы можете получить на **96 293** рубля меньше, а при досрочном погашении кредита —

заплатить штрафы. Будьте внимательны!

Таблица 33. Расчет банковского кредита

	Процент банку в год (18 % годовых)	495 219	
	Тело кредита	2 751 280	
	Обслуживание кредита банком (0,5 %) единовременно	13 756	
	Страхование кредита на один год (2 %) (2 % от 2 751 280)	55 024	
	Процент за выдачу кредита (разный...) 1 % единовременно 27 513	27 513	Потери от доп. платежей
	фактически получите денежных средств	2 654 987	96 293

ПРОВЕРЯЙТЕ ЭТИ ПУНКТЫ В ДОГОВОРЕ С БАНКОМ!

СНАЧАЛА ВЗИМАЮТСЯ ПРОЦЕНТЫ БАНКА

	Тело кредита	Проценты	Всего	
			3 246 499,0	
				В месяц
	2 751 280	495 219		270 541,6
1-й месяц	190 541,58	80 000,0		270 541,58
2-й месяц	197 541,58	73 000		270 541,58
3-й месяц	204 541,58	66 000		270 541,58
4-й месяц	211 541,58	59 000		270 541,58
5-й месяц	218 541,58	52 000		270 541,58
6-й месяц	225 541,6	45 000		270 541,58
7-й месяц	232 541,6	38 000		270 541,58
8-й месяц	239 541,6	31 000		270 541,58
9-й месяц	246 541,6	24 000		270 541,58
10-й месяц	253 541,6	17 000		270 541,58
11-й месяц	261 541,6	9000		270 541,58
12-й месяц	269 322,6	1219		270 541,58
				3 246 499,00

Таким образом, сумма инвестиций изменится: вместо 3 630 400 рублей будет 4 221 912 .

Процент потерь от суммы полученных средств: $96\,293 / 2\,654\,987 = 3,6\%$.

То есть, заявив сумму кредита 2 751 280, вы выплачиваете 3 246 499 = 18 %.

Но фактически вы получили 2 654 987 и

процент составит:

$$3\,246\,499 / 2\,654\,987 = 22,3 \%$$



*Проверяйте
условия договора с
банком!*

Таблица 34. Изменение инвестиций

Параметры проекта						
Формат — бутик						
Финансовые параметры						
						фактически
Доля средств инвестора			—	30 %	879 120	(879 120+ 96 293) = = 975 413
Доля заемных средств банка			—	70 %	2 751 280	3 246 499
Процент за пользование инвестиционным кредитом				18 %		
Количество точек (м ²)	80			1		
		Инвестиции общие, руб.			3 630 400	4 221 912

Таким образом, предполагаемая сумма общих инвестиций изменится.

Грабли № 2

1. Если мы считаем прибыль для себя, то **снимаем все издержки, включая налоги.**

2. Если считаем прибыль **ЕБИТДА** (хотим пригласить к себе партнера, инвестора, получить инвестиции в банке), то это доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации. Раньше данный показатель считался волшебным зельем, использовался при крупных слияниях и капитальных инвестициях, но превратился в смертельный яд для управленцев.

Если мы считаем доход для руководителя, то: «Мы – молодцы! Дайте премию! Это бухгалтерия не оптимизирует налоги».

Если мы считаем доход для инвестора или банка, то: «У нас доходы ого-го! Вписывайтесь!» (Это ЕБИТДА.)

Вас интересует ваша прибыль, а не мифический доход

Поэтому для принятия взвешенного

управленческого решения в данном примере считаем реальную прибыль.

1. **Доход** не всегда будет равен 100 % от наценки.

Необходимо учитывать (b2b, b2c) месяцы распродаж и акций, скидки для постоянных клиентов и т. п.

Для его стабилизации используйте фишки, предложенные в DVD-тренинге «Как повысить доход без дополнительных инвестиций».

2. Товар сам не растет!

Необходимо учитывать подсортировки, перезагрузку торгового зала и склада с учетом сезонности. На это не всегда хватает средств, полученных от проданного товара, приходится кредитоваться на короткий период.

Как правило, под доходом человек понимает сумму, которую он приносит домой. А это чистая прибыль – если вы не отправите ее на развитие бизнеса.

Если заранее не учитывать подсортировку,

сезонные колебания товарооборота, поквартальные выплаты налогов и все затраты, которые вы несете, можно дойти до нервного срыва.

Но предупрежден – значит, вооружен! И вы не полезете в новый проект, пока не окупится этот.

Грабли № 3

Если говорить о розничной торговле, то непродовольственный магазин (за исключением магазинов для садоводов) всегда лучше открывать в конце июля – августе. И сразу с осенним ассортиментом. При этом в любом бизнесе отталкиваемся от образа жизни нашей целевой аудитории.

Например:

- туризм – апрель;
- сдача в аренду – конец июля – август;
- Дед Мороз – только к Новому году и т. д.

Необходимо учитывать и особенности региона, в котором планируется открытие. Так, в южной части России более длинное лето, а в

северной – затяжная осень.

От даты открытия очень много зависит!

На примере розничного магазина одежды

:

□ сумма коллекции для первоначальной загрузки торгового зала. Осенний ассортимент дороже, летний дешевле, но в единицах его требуется больше;

□ время для продажи в текущем сезоне.

В текстильном бизнесе мода – это цвет. Нужно тщательно выбирать товар, чтобы иметь возможность продавать его более длительный период и независимо от сезонности.

Часто бездумное открытие за месяц до распродажи приводит к полному «зависанию» товара. Все требуют скидки, а вы еще не готовы их дать.

Конечно, можно схитрить, если использовать рекомендации и фишки, предложенные в *DVD-тренинге «Как повысить доход без дополнительных инвестиций»*.

Но их тоже нужно планировать заранее!

Рассмотрим второй вариант расчета окупаемости для бутика на предложенных выше условиях:

30 % – накопленные инвестиции;

70 % – заемные средства.

В чем разница между таблицами?

Обе представляют собой расчет окупаемости .

В первом случае – это окупаемость первичных инвестиций из расчета прибыли по EBITDA.

В первом случае учтены только первичные инвестиции. В дальнейшем подразумевается, что товар пополняется в том количестве, которое продано, без учета дат открытия точки, сезонных колебаний товарооборота и падения доходов от распродаж.

При незапланированных акциях в период распродаж вам нечем оплачивать товар, так как оборотные средства идут на погашение операционных расходов и содержание кредита.

Из каких средств оплачивать

подсортировку?

Во втором случае – расчет окупаемости бизнеса.

Здесь учитывается содержание кредита, все операционные расходы и дополнительные расходы на покупку товара для перезагрузки на новый сезон.

Такой вариант расчета ближе к реальности, но тоже не идеален. Здесь не понятен сезон, в котором открывается торговая точка, не видны колебания товарооборота по месяцам и дохода в период распродаж.

И вы не видите, откуда взялись дополнительные цифры!

Поэтому :

Считайте бизнес-процесс на 24 месяца .

Учитывайте сезонные колебания спроса на вашу продукцию .

Очень важно :

1. Считать движение средств по месяцам минимум за 24 месяца.
2. Вести расчет с учетом даты открытия

предприятия.

3. Задавать вопросы при получении кредита.

4. Не ждать чуда!

5. Изучить возможность увеличения дохода.

6. При расчете окупаемости задать себе вопрос:

- окупаемость чего?

- расчет окупаемости каких инвестиций?

Первичных – связанных с организацией открытия (например, магазина) до момента перерезания ленточки? Или всех инвестиций (денежек, которые мы вытащим из кармана для поддержания и организации бизнеса)?

- окупаемость инвестиций?

- окупаемость бизнеса?

В чем разница?

...

Следует

ежемесячно сравнивать показатели плана и факта за весь год и аналогичный период прошлого года.

Цель – увидеть колебания и взаимосвязь показателей по месяцам.

Все изменения :

- в товарообороте;
- в налоговых отчислениях;
- общей суммы затрат и т. п.

Это позволит вам быстро отреагировать на ситуацию, задать правильные вопросы бухгалтеру и менеджерам, оперативно вмешаться в процесс.

К каждой строке оперативного бюджета должны даваться пояснения, но в качестве приложений – чтобы не отвлекать ваше внимание от картины в целом.

Мы говорим об управленческом учете для владельца бизнеса. Наша цель – зарабатывать,

интересен реальный конечный результат.

Таблица 35. Расчет окупаемости бизнеса

	Объект — 80 м ²	1-й вариант	2-й вариант	год
Изменились с учетом потерь	Капитальные вложения	3 630 400	4 221 912	

	Объект – 80 м²	1-й вариант	2-й вариант	год
	Начальные расходы	400 000	400 000	
	Проектная документация, ремонт	370 000	370 000	
	Оборотный капитал (1500 ед.) (по 1500 руб. в закупке)	2 250 000	2 250 000	
	Оборудование и ремонт под ключ	560 400	560 400	
	Реклама	50 000	50 000	
	Прочее (потери от кредита)		591 512	
Включаем все расходы, в т. ч. % по кредиту	Расходы	4 647 960		5 170 680
	Аренда	2 400 000		2 400 000
	Зарплата персонала	2 064 000		2 064 000
	Хозрасходы, руб./мес.	120 000		120 000
	Реклама, руб./мес.	60 000		60 000
	Прочие расходы, % от выручки (на ваше усмотрение)	3960		3960
Основная сумма налога	Эффективная ставка налога, % от оборота			522 720
Поквартально (:3) средняя в месяц	Содержание корпоративного офиса, % от выручки			
Потребуется полная перезагрузка на сезон	Пополнение товарного запаса			10 500 000
	Единиц товара			7600
	Доходы (высчитываются от фактически проданного товара)			
	Выручка торговая			21 165 000
(4 584 320/ (5 170 680 – 522 720 + 10 500 000))	EBITDA (справочно)			5 107 040,0

	Объект – 80 м ²	1-й вариант	2-й вариант	год
	Рентабельность			30,3 %
Рентабельность (отношение прибыли к затратам)	ПРИБЫЛЬ	5 934 540		4 584 320
(4 584 320 / (5 170 680 + 10 500 000))	Рентабельность	71,7		29,25
	Выплаты по кредиту			3 246 499,2
По факту: 4 584 320 / 12 = 382 026 — прибыль в месяц	Период инвестирования	7,3		12,5
4 221 912 / 382 026 = 11 месяцев	Период возврата кредита	6,6		12
	Полный возврат инвестиций через 11 месяцев и кредитных средств через 12 месяцев			

Памятка

1. Кредит по факту обойдется дороже.

2. Прибыль EBITDA отличается от реальной прибыли. Как ни оптимизируй, а платить налоги придется.

3. Товар (сырье) из воздуха не появится. В каждом бизнесе есть провальные месяцы, поэтому колебания сумм товарооборота и дохода неизбежны. Планируйте, проверяйте и

анализируйте фактическую достаточность средств для восполнения ассортимента.

4. Считайте бизнес-процесс на 24 месяца. Учитывайте сезонные колебания спроса на продукцию.

5. Правильно заполняйте параметры в таблицах расчета.

Не рассчитывайте на прибыль в первый год!

У каждого дела есть естественный темп роста. Если его не достичь, бизнес может захиреть. А если двигаться слишком быстро, дело может пойти вразнос.

Усиленно развиваться следует в период застоя, а когда объемы продаж растут – сдерживайте наращивание капиталовложений, не действуйте без тщательного прогноза.

Если бизнес развивается слишком быстро, служащие не успевают за ним, испытывают перегрузки и стрессы, теряют способность обучаться, это приближает кризис.

Методику экспресс-прикидок хорошо

использовать для любого бизнеса в качестве схемы расчетов с **чистого листа**. Даже если у вас несколько направлений в бизнесе. Чтобы понять эффективность вложений, статистику и анализ лучше вести отдельно по каждому из них. Это особенно важно, когда в бизнесе участвуют несколько учредителей и у каждого направления – свой учредитель.

Сводную таблицу (итоговые цифры) всех бизнес-процессов следует вести ежемесячно в сравнении с аналогичным периодом прошлого года нарастающим итогом (пример расчета окупаемости бизнеса «магазин-бутик» см. в таблицах Excel в свободном доступе на сайте www.dengikuem.com).

Но и это идеализированная картина. Вставьте свои цифры и просчитайте окупаемость проекта.

В окошке таблиц на сайте специально сделаны «тренировочные копии», чтобы можно было уверенно двигать цифры.

Для начала потренируемся на своих

магазинах или на точках партнеров, друзей.

Смотрите табл. 36, 37.

Таблица 36. Описание проекта 1.1

Помещение — 70 м ²	
Место расположения: магазин с высоким покупательским потоком	
Сложившаяся динамика продаж по регионам — 40 % в месяц	
Плановый оборот — 1 500 000 руб.	
29–30 продаж в день	
Рекомендация торговой наценки — от 100 %	
Средняя необходимая наполняемость товарным запасом для выполнения ожидаемого оборота — 888 единиц	
Полная загрузка торгового зала: 888 × средняя цена (900 руб.) = 799 200 руб.	
Ориентировочная стоимость ремонта — 150 000 руб.	
Стоимость оборудования — 120 000 руб.	
Ежемесячные расходы	
— аренда (из расчета 2500 руб. за 1 м ² в месяц)	175 000
— персонал (три продавца по 18 тыс.: 3 × 18 + администратор 21 тыс.)	75 000
— налоги	36 000
— реклама, прочее	69 000
	355 000
Для подсортировки торгового зала и поддержки необходимого количества товара	
Для достижения расчетного оборота один раз в три месяца требуется две подсортировки и ежемесячно одна: 612–833 единиц на сумму 550 800 рублей. Зависит от сезонности	
Подробная таблица по месяцам прилагается	
Расчетная окупаемость проекта при данных показателях 10–11 месяцев	
Вариант открытия второго магазина можно начинать рассматривать с 13-го месяца, открывать — с 17–18-го	

Таблица 37. Расчет товарной загрузки магазина с учетом используемого оборудования 1.2

Зал — 70 м ²								
Легкий развес								
размерная линейка — 70 % по 5 размерам								
Оборудование: стелли на подиуме — 7 в два ряда по 12 штук								
		ед.	средняя цена закупки	вход. в биз- нес, руб.	ремонт. руб.	оборуд. руб.	итого вход. руб.	ежемес. затраты, руб.
		168						
	одинарный развес — 1,20 м по 36 единиц на штанге 3 вешала	108						
	фронтальный развес — 6 единиц на 1 × 2	12						
	двойные вешала — 6 шт. (2 по 30 единиц на каждой штанге)	12 × 30	360					
	накопитель (3 двойные штанги по 40 единиц)	240						
	то есть в зале одновременно может находиться (без учета аксессуаров и коробок на накопителе, ящиков под подиумом)	888	900	1 350 000	150 000	120 000	1 620 000	355 000
		612						
Сложившаяся динамика продаж по регионам — 40 % в месяц			Наценка рекомендована — 100 %			Плановый оборот — 1 500 000 рублей		
						29–30 продаж в день		
						аренда (из расчета 2500 руб. за 1 м ² в месяц)		175 000
						персонал (четыре человека: 3 × 18 + 1 × 21)		75 000
						налоги		36 000
						реклама, прочее		69 000
								355 000

Таблица 38. Движение товарных запасов и денежных средств на 18 месяцев 1.3

	Июль			Август			Сентябрь		
	1-й месяц			2-й месяц			3-й месяц		
	кол-во	сумма закупки	сумма розница	кол-во	сумма закупки	сумма розница	кол-во	сумма закупки	сумма розница
запас в зале	3500	1 350 000	2 700 000	1499	1 349 100	2 698 200	1499	1 349 100	2 698 200
поставка	888	799 200	1 598 400	612	550 800	1 101 600	612	550 800	1 101 600
поставка	612	550 800	1 101 600	220	198 000	396 000			
продажи	833	749 700	1 499 400	612	550 800	1 101 600	612	550 800	1 101 600
доход			749 700			550 800			550 800
прибыль			394 700	-355 000	0	195 800			195 800
остаток в зале	667			887			887		
окупаемость инвестиций	См. расчет итога!		1 225 300	См. расчет итога!		1 227 500			1 031 700
		Октябрь		Ноябрь		Декабрь	распродажа		
	4-й месяц			5-й месяц			6-й месяц		
	кол-во	сумма закупа	сумма розница	кол-во	сумма закупа	сумма розница	кол-во	сумма закупа	сумма розница

Приведенная ниже табл. 37 считается для

франчайзи, но выдается только по запросу. Однако вы должны видеть реальную картину.

Проживите виртуально весь цикл движения товара.

Для этой таблицы вам нужно знать темпы продаж на 1 м² в месяц по сезонам и месяцам – для расчета реальных сроков подсортировки, наличие свободных оборотных средств, участие в обороте межсезонных товаров и товаров со скидкой.

Все сложные вычисления нужны для грамотного составления жизненного цикла вашего магазина и магазина франчайзи.

И так далее по месяцам. Проживите реальную ситуацию движения товара с учетом:

- активного периода продаж;
- спада торговли;
- перезагрузки товара на следующий сезон;
- необходимости дополнительных инвестиций;
- возможности возврата товара;
- и так далее с учетом вашей специфики.

Правильно рассчитанные сроки возврата инвестиций, поддержка вашего франчайзи – залог успешного долгосрочного сотрудничества.

Внимательно посмотрите на заданные параметры: метраж, ценовой сегмент и т. д. Вы все это знаете!

Перейдя к составлению таблиц с цифрами успеха для потенциальных франчайзи (партнеров), мы подразумеваем, что вы разобрались со следующими вопросами:

1. Кто ваша целевая аудитория.
2. Торговая площадь, необходимая для продажи вашего товара.
3. Количество товара для успешной торговли.
4. Оборудование в магазине на основе экономического мерчандайзинга.
5. Темпы продаж для расчета подсортировок.
6. Приблизительные затраты на оборудование магазина (незначительно колеблются по регионам).

Переходим к составлению обобщенной таблицы, которая в электронном виде всегда под рукой у менеджера, продающего франшизу.

В статике эта таблица (показатели за год) размещается на вашем сайте, чтобы потенциальные клиенты могли ознакомиться с условиями работы. Естественно, вы должны получить контакты тех, кому это интересно. Не все предприниматели готовы показать свою реальную маржу и ставят «сладкие» цифры окупаемости. Но вы должны придумать фишку, благодаря которой потенциальный клиент захочет оставить вам свой контакт, а профессиональный менеджер конвертирует сделку – «Секретный бонус».

Таблица 39. «Окупаемость 1.4» **Таблица 40. «Калькулятор окупаемости 1.4»**

Окупаемость До начала тренировки с таблицей внимательно изучите текст этой главы!

Таблица 39. Окупаемость 1.4

Ситуация: вы — продавец франшизы (для покупателей опасные пункты отмечены как «грабли»)	
Параметры магазина:	
торговая наценка — 100 %;	
средняя цена в закупке — 1150 руб. (если меняете цену, автоматически меняется вся таблица);	1150
средняя розничная цена — 2300;	2300
закупка 1800 единиц — разово (расчет меняется в зависимости от класса магазина)	
На чем «играете»?	
Темп продаж: чем он ниже, тем ниже оборот, а окупаемость дольше (грабли!)	
Наценка: помните, что при обратном пересчете 5 % скидки = 10 % наценки (см. на iPhone или iPad в App Store приложение «Розница PRO»)	
Сумма закупки может уменьшиться, уменьшится и сумма инвестиций (грабли!):	
цена закупки × количество единиц на 1 м ² . Зависит от категории магазина!	
Срок окупаемости (месяцы) (грабли!)	
Рассчитана окупаемость первых инвестиций без учета сезонных колебаний, перезагрузки на следующий сезон, равномерных темпов продаж с правильно подобранным ассортиментом	
Если вы — продавец, таблица годится	
Расчет сделан при организации бизнеса на основе накопленных средств. При кредитовании добавятся обязательства по выплате кредита (см. текст)	

Сделайте менеджерам таблицу в электронном виде, хотя бы в Excel — чтобы они могли вставлять параметры потенциального франчайзи и автоматически получать волнующие цифры успеха.

Таблица 40. Калькулятор окупаемости

1.4

Инвестиционные расходы по открытию магазина			
	Эконом	Стандарт	Люкс
Стоимость франшизы	300 000	300 000	300 000
Оборотные средства	2 070 000	2 700 000	2 880 000
Ремонт (по дизайн-проекту)	100 000	150 000	250 000
Торговое оборудование	135 000	162 000	162 000
Освещение	—	135 000	180 000
Автоматизация	60 000	60 000	120 000
Антикражка (алармы)	—	51 000	51 000
Ресепшн (кассовая стойка)	15 000	30 000	70 000
Плечики	14 850	45 000	45 000
Реклама	—	150 000	300 000
Манекены	22 500	45 000	45 000
Вывеска	7 000	30 000	60 000
Хозтовары (отпариватель, афишетки)	10 000	10 900	10 900
Дополнительно (шторы, пакеты, дисконтки)	20 025	44 100	62 100
Аренда + авансовый платеж	320 000	320 000	320 000
Итого расходов:	3 074 375	4 233 000	4 856 000

Таблица 41. Операционные расходы (ежемесячные текущие расходы для содержания бизнеса)

Рентабельность				
Среднемесячная выручка	1 242 000	1 512 000	1 612 800	зависит от темпов продаж вашего ассортимента
Среднедневная выручка	41 400	50 400	53 760	на каждый месяц рассчитывается по дням в месяце
Налог	6294	6294	6294	консультация с бухгалтером — зависит от юр. статуса, фонда з/п
З/п оклад при кол-ве работников	32 400	32 400	32 400	зависит от категории магазина и минимальной ставки зарплаты для налогообложения
З/п % при кол-ве работников	62 100	75 600	80 640	рассчитана на пять чел.; с зарплаты 18–19 000 руб. п. 33 рассчитан на минимальную зарплату для налогообложения в 6480
З/п учредителя	49 680	60 480	64 512	определяете сами
Рекламная поддержка	31 050	33 600	35 840	определяете сами
Аренда	160 000	160 000	160 000	
Хозрасходы	5000	5000	5000	

Всего операционных расходов	346 524	373 374	384 686	
Прибыль	274 476	382 626	421 714	
Срок окупаемости (месяцы)	11	11	12	сумму инвестиций разделить на сумму ожидаемой прибыли
Итого окупаемость и выход на прибыль				

Пять советов по повышению лояльности клиента

1. Решайте проблемы клиента.

2. Не относитесь к нему как к мешку с деньгами, который нужно побыстрее опустошить.

3. Если у вас не оказалось в наличии того, что нужно клиенту, не спешите ему отказывать: возможно, это есть у вашего партнера или даже конкурента и выгода окажется взаимной.

4. Ваш клиент должен понять, что вы хотите что-то сделать для него, помочь.

5. Всегда благодарите клиента за то, что он обратился именно в вашу компанию.

Допишите необходимый текст для менеджера:

.....
.....
.....

Примеры исправления ошибок

Научите вашего менеджера своевременно исправлять ошибки!

Исправление ошибок – мощное оружие. Если вы удовлетворяете недовольного покупателя, причем так, что он пишет вам благодарность, долгое сотрудничество обеспечено.

1. Что вы хотите, чтобы я сделал?

Обычно мы исходим из того, что заранее знаем, чего хочет человек. Нам кажется, мы способны читать мысли других. А почему бы просто не спросить? Даже если вы абсолютно уверены в мотивах поведения другого человека, вопрос побуждает его высказать свои пожелания вслух, тем самым помогая найти приемлемый выход из ситуации.

2. Метод «спроси почему».

Чаще всего ответы на все ваши вопросы у

клиента готовы заранее. Наверняка есть и ответ и на вопрос «почему?». Но если вопрос, начинающийся со слова почему, будет следовать за каждым новым ответом, заготовленные доводы и аргументы рано или поздно иссякнут, что позволит вам приблизиться к разрешению проблемы.

3. Метод Коломбо.

Помните детектива из одноименного телесериала, который распутывал самые сложные дела, разыгрывая простачка? Люди сдают оборонительные позиции перед теми, кому не дано понять даже самые элементарные вещи. Например, вы можете сказать: «Я совсем запутался. Не могли бы вы мне объяснить, почему вы так думаете?» или «Что заставляет вас так думать?»

4. Метод управления ожиданиями.

Дайте понять клиенту, что вы в состоянии сделать, а что – нет, тогда получите возможность управлять его ожиданиями. Скажите: «В данный момент я не могу сделать того-то и того-то. Но я

могу добиться следующих результатов...» Не ограничивайтесь констатацией того, что невыполнимо. Игнорирование данного правила – очень распространенная ошибка. Это все равно, что на вопрос: «Который сейчас час?» ответить: «Не одиннадцать, но и не двенадцать!» Скажите мне, на что я могу рассчитывать!

5. Метод айкидо.

В данном случае вы используете силу «соперника» против него самого. Например, говорите: «Очень хорошо, что вы подняли этот вопрос. Вы – не первый, кто говорит мне об этом. Не будете ли вы возражать, если я...» То есть вы признаете точку зрения клиента, а затем преподнесите ее с противоположной стороны и делаете удобные для вас выводы.

6. Метод взаимности.

Суть в том, чтобы добиться согласия клиента в отношении какого-то нейтрального вопроса. Нужно найти область, в которой у вас есть точки соприкосновения. Например: «У меня появилась мысль. Не желаете выслушать?»

7. Метод скрепок.

Учитесь добиваться взаимопонимания шаг за шагом. Один из консультантов по работе с клиентами предлагает в случае особой несговорчивости последних воспользоваться таким приемом. В какой-то момент разговора попросить клиента подать вам какой-нибудь мелкий предмет вроде ручки или скрепки. Когда он выполнит просьбу, поблагодарите его за помощь. Прodelайте так несколько раз. Обычно после того небольшой услуги в третий раз клиент смягчается и становится более открытым, а значит, увеличивается и шанс достичь компромисса.

8. Метод рефрейминга.

При умелом подходе не составит труда перефразировать клиента и смягчить его слова, тем самым исправив ситуацию.

Например, клиент говорит:

– Вы – обманщики!

– В каком смысле?

– Вы не сказали, что гарантия составляет не

три года, а год, и то если обслуживаться у вас!

(Обратите внимание, клиент уже смягчил обвинение!)

– Получается, что мы не акцентировали ваше внимание на условиях договора.

(«Обманщики» и «не акцентировали внимание» – две большие разницы!)

В любом случае будете вы пользоваться этими методами или нет, появится ли у вас своя система работы с жалобами, понадобится ли аудит качества обслуживания – не так и важно. Главное, что есть одно правильное мнение, и оно принадлежит покупателю. Именно он своими повторными покупками или добровольными рекомендациями определяет степень лояльности к вашей компании и заработаете ли вы свое состояние на его отличном обслуживании.

Методы увеличения прибыли

Основными из них являются:

- бюджетный контроль (реалистичные бюджеты!);
- управление денежными средствами;
- управление прибылью (прибыль = $L \times C_v \times S \times \# \times M$);
- контроль за основными показателями формулы продаж;
- финансовый анализ проектов.

Основные проблемы :

Важнейшую роль играет заинтересованное отношение руководства:

- а) какой уровень производственных достижений отражается в бюджете?
- б) кто отвечает за достижение запланированного уровня?

Планируемые объемы должны быть не легкими, но достижимыми:

- обязательно отслеживайте плановые и фактические показатели в динамике;
- в сравнении с аналогичным периодом прошлого года;
- по всем объектам бизнеса отдельно и в целом по бизнесу.

Ваш менеджер должен владеть динамикой коэффициентов формулы продаж. Это бодрит персонал!

Попробуйте взять на вооружение принцип чистого листа и посмотреть, как та или иная потребность могла бы быть удовлетворена наилучшим образом, если бы данного подразделения не было. Иногда это помогает сдержать неоправданный гнев владельца бизнеса, а порой подталкивает к принятию правильных решений (см. табл. 1 «Результаты для руководителя»).

«Бюджетирование с нуля» позволяет критически оценить существующие методы и стандарты деятельности.

Если не новичок в бизнесе будет

приобретать вашу «коробку», может случиться, что он – человек продвинутый.

Менеджеры, продающие франшизу или «бизнес в коробке», должны знать ответы хотя бы на элементарные вопросы.

Экзамен для менеджеров

Проверьте , как ваши менеджеры знают клиентскую базу .

ЧАСТЫЕ ОШИБКИ

Главная ошибка при продаже – вы продавливаете свои интересы, не зная, как клиент принимает решение.

Разузайте, как принимается решение, кем, когда и в какие сроки. В розничной торговле должны быть разные типы поведения при продажах постоянным клиентам и тем, кто пришел впервые или покупает изредка.

Не начинайте сразу все акции в торговом зале. Эффективность каждой надо тестировать!

Вместо «цена» говорите «ценность» и продавайте не продукт, а романтику. И не торгуйтесь с клиентами!

Обучайте продавцов предлагать клиентам подарки, когда те просят скидки. Такими подарками завалены все кладовые!

В опте, когда находится клиент, менеджеры и продавцы начинают втирать ему товарные остатки и этим сами роют себе яму. Что главное для клиента? Нужно начинать с самых ликвидных позиций! Даже дисконт продается по темам и с учетом капсул.

В любом случае и в рознице, и в опте нужно пройти путь своего покупателя, чтобы продать то, что ему требуется.

Что является приоритетом для клиента?

Что клиент хочет купить, то и продаем!

Определите, что является самым важным для вашего клиента, «прикормите» его, а потом продвигайте товары с максимальной маржой.

Чего хочет ваш клиент?

В опте:

ликвидность в процентах от суммы поставки;

проценты количества проданного от количества поставленного;

скорость продаж (сколько дней находится

до продажи в торговом зале);

возможность сделать максимальную наценку на ваш товар;

как принимается решение о приобретении товара, кем, когда и в какие сроки – для того чтобы избежать несвоевременности предложения.

Примером может служить вхождение производителей и оптовиков в сети со словами: «Возьмите товар!», «Возьмите товар!», «Возьмите товар!»

– Нет! Все, прием предложений окончен!

Когда слышат такой ответ, перестают предлагать. Говорят: «Нам не пробиться».

А почему? Они не узнали, что ассортиментная матрица утверждается за три месяца до начала сезона, ассортиментный комитет заседает один раз в неделю и до него нужно все согласовать с двумя менеджерами.

Подавать информацию нужно было именно в этот период. Изначально менеджер продавца должен был выяснить порядок и время

согласований и именно в этот момент предложить свой ассортимент, а не тогда, когда он посчитал нужным. Нужно было предоставить информацию в электронном виде, с фотографиями и предложениями по ликвидности, приоритету покупателя. Какой у вашего покупателя приоритет? Ликвидность в днях или в проценте продаж от поставки за два месяца? Или в возможности сделать максимальную наценку?

Или... сначала выясните потребности вашего клиента, уточните сроки и этапы согласований, подготовьте предложение в требуемом формате, а уж затем предлагайте!

В чем ценность требуемого ассортимента? Проверьте менеджеров!

.....

.....

.....

.....

.....

Необходимые меры :

- 1) многошаговые касания потенциальных клиентов до первой продажи;
- 2) регулярные (еженедельные!) касания клиентов после продажи – для стимулирования следующих продаж и укрепления отношений;
- 3) принцип обратной продажи – когда клиент сам добивается покупки;
- 4) позиционирование и точное знание, какие клиенты вам нужны, а какие – нет; детальное описание нужных и ненужных профилей клиентов во всех материалах;
- 5) создание предложений, от которых невозможно отказаться;
- 6) бесплатные бонусы;
- 7) партнерство с теми, у кого есть тесные связи с вашими потенциальными клиентами;
- 8) добавление инфобизнеса к существующему (у кого нет продаж в Интернете, у того нет будущего);
- 9) добавление еще двух-трех источников дохода (продажа сопутствующих товаров и услуг);

10) каталог своих продуктов и услуг;

11) открытки для клиентов, как один из шагов на пути многошаговых касаний;

12) телемаркетинг;

13) продажа товаров и услуг конкурентов.

Что предложат ваши менеджеры:

.....

.....

.....

.....

.....

Оценка – это определение эффективности деятельности сотрудников для реализации целей, позволяющее получить информацию для принятия управленческих решений.

Понятие оценки включает в себя изучение сотрудника по ряду параметров:

- результаты деятельности;
- особенности поведения;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень компетентности;
- личностные особенности.

Комплексная оценка – это оценка по всем перечисленным параметрам.

Однако это не все. Комплексность оценки менеджеров по продажам заключается еще и в том, что названные параметры оцениваются с двух позиций: «изнутри» (менеджерами, руководителями) и «извне» (клиентами компании и привлеченными экспертами) с использованием различных методов.

Кроме того, оценка должна проводиться как по количественным, так и по качественным показателям. Применительно к менеджерам по продажам сюда относятся:

- объем продаж менеджера консолидированный (общий объем продаж за определенный период; период оценки должен соответствовать периоду планирования);

- объем продаж сегментированный по различным основаниям: по группам товаров (услуг) и клиентов, по территории продаж и условиям оплаты;

- динамика продаж за определенный

период (месяц, квартал, год);

рост (убыль) числа клиентов – общий показатель и показатели по отдельным группам клиентов;

расширение заказа клиентов – динамика продаж постоянным клиентам;

средняя цена (размер) сделки;

дебиторская задолженность, в том числе просроченная;

показатели участия в акциях компании; количество проданной продукции, по которой поставлены задачи по сбыту (например, в рамках акции «Товар месяца» или распродажи «зависшего» товара).

Обратите внимание, что показатели оценки напрямую вытекают из целей компании на текущий период и из должностных обязанностей сотрудника. Поэтому, чтобы выбрать адекватные и не излишние (это утяжеляет оценку и делает ее плохо работающим инструментом) количественные показатели, надо тщательно проанализировать цели

компании и вытекающие из них цели отдела. Плюс учесть показатели, зафиксированные в нормативных документах, касающихся деятельности менеджера по продажам (должностные инструкции, нормативы, регламенты работы).

Очевидно, что оценка менеджеров по продажам по количественным показателям – это оценка «изнутри».

Ее может осуществлять руководитель отдела продаж .

Относительно количественных показателей важно помнить следующее: общий объем продаж, равно как и некоторые другие показатели, зависит не только от менеджеров по продажам, но и от работы компании в целом.

...

***ТИПИЧНЫЙ
ПРИМЕР***

Клиент

отправляет факс с запросом для отдела продаж. Его получает секретарь и... забывает передать.

Или принимает тот, кто находился ближе всего к факсу, и... оставляет факс на столе, а секретарь решает, что кто-то забыл документ, а значит, он не представляет никакой ценности и... выбрасывает его.

Поэтому одного объема продаж или другого единственного количественного показателя явно недостаточно для комплексной оценки работы менеджеров.

С другой стороны, число показателей

больше пяти резко снижает ценность самой оценки, так как на ее расчет и анализ уходит слишком много времени, а обратная связь по результатам оценки полезна лишь тогда, когда предоставляется оперативно.

- Внести корректировки в систему мотивации менеджеров по продажам, опираясь на понимание ситуации в коллективе, мотивы сотрудников и цели компании.

- Внести изменения в программы обучения, приблизить их к специфике работы отдела и особенностям конкретных менеджеров.

- Разработать специальные программы повышения лояльности персонала.

- Наметить меры по повышению исполнительской дисциплины.

- Выявить недостатки в организационной структуре компании и горизонтальных коммуникациях.

Меняем организацию отдела продаж. Меняем мотивацию. Вводим дополнительно отчетность.

Цель – выявить управленческие проблемы, препятствующие развитию компании. Очень важно понимать, что комплекс количественных и качественных показателей в каждом конкретном случае будет неодинаков. Не существует стандартного набора показателей, которые можно использовать в любой компании. Каждая имеет свои особенности, цели и задачи, проблемы. И оценка менеджеров по продажам везде преследует свои цели.

Набор показателей зависит от целей оценки, поэтому каждая компания должна разработать его индивидуально. Естественно, для этого можно использовать заготовки. Рассмотрим несколько самых распространенных целей и вытекающие из них показатели, а также методы оценки.

Таблица 42. Методы оценки персонала

Предмет оценки	Что оценивается
Телефонное Общение	Замеряется уровень корпоративной культуры, наличие стандартов общения, владение сотрудниками техникой телефонного общения
Интернет-общение	Как правило, измеряется информативность и скорость ответов на запросы посетителей, оставленных на веб-странице или присланных по электронной почте
Проверка продавцов на честность	Предположим, руководство компании подозревает, что кто-то из сотрудников нечист на руку, но не знает, как поймать его на «месте преступления»
Акции по стимулированию сбыта	Например, «таинственный покупатель» интересуется у продавца определенным видом товара, не указывая на конкретную торговую марку, и фиксирует, что ему предлагают. Если тот рекомендует марку, продвигаемую в рамках акции, «таинственный покупатель» раскрывает себя и вручает продавцу приз (наличные деньги, подарок)
Анализ конкурентов	Оценка сильных и слабых сторон своей компании по отношению к конкурентам. Используется одна анкетная форма. В качестве параметров оценки могут выступать: уровень обслуживания, цены, ассортимент и наличие товара на складе, система работы с оптовыми покупателями, удобство совершения покупки, качество работы торгового персонала и т. п. Данные по конкурентам сравниваются с данными о компании, на основе этой информации делается вывод о резервах развития менеджеров по продажам

Ваши действия по оценке персонала:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ц е л ь — продвижение по карьерной

лестнице

Здесь возможны два варианта.

Вариант первый

Мы делаем лучшего продавца старшим или ведущим, чтобы зафиксировать его статус, увеличить размер фиксированной части зарплаты. Это должно быть свидетельством признания достижений. В данном случае большее значение имеют количественные показатели деятельности. Особое внимание надо обратить на стабильность динамики продаж и отсутствие просроченной дебиторской задолженности.

Из качественных показателей имеет смысл оценивать лояльность менеджера по продажам к организации и структуру его мотивации, так как предпринимаемый шаг – мотивационный. Однако даже если все показатели вас устроили, не торопитесь, проговорите с менеджером условия, на которых вы готовы повысить его в должности и тем более – увеличить его «фиксинг». Возможно, это будет увеличение

объема продаж (совокупного или по отдельной категории товара, выбранному сектору клиентов) или работа с неликвидами на интересных для менеджера и компании условиях. То есть некоторые добавочные функции, которые «окупают» новое назначение. Можно обсудить и промежуточные результаты, при которых сначала меняется должность, а после достижения определенных показателей – оклад.

Второй вариант

Мы хотим определить, кто из менеджеров по продажам может стать руководителем отдела.

В этом случае более интересными для нас будут качественные показатели – компетенции, причем управленческие и уровень их развития. Оценивать компетенции нужно как внутренними силами (например, в рамках оценки «360 градусов»), так и с привлечением внешних ресурсов: независимых экспертов, реже – клиентов. Количественные показатели могут быть на стабильном среднем уровне, что

свидетельствует о понимании сотрудником целей, задач, приоритетов работы компании в сфере продаж.

Оценивая управленческий потенциал, не забывайте, что хорошего руководителя надо выращивать!

Нужно ставить перед ним, а лучше – вместе с ним систему целей для отдела продаж в целом, учить его делегированию.

В противном случае компания может пострадать от «потери» стабильного продавца, так и не получив достойного руководителя. К сожалению, в компаниях часто практикуется назначение руководителя из числа лучших продавцов. Почему «к сожалению»? Ошибочно думать, что самый успешный менеджер по продажам может стать хорошим руководителем. Надо смотреть и оценивать управленческие компетенции, а не профессиональные. Даже если у специалиста хорошая мотивация к профессиональному росту, он еще долго остается «руководителем – лучшим продавцом», зачастую

(в силу желания доказать, что он достоин звания руководителя) вытягивая отдел только за счет собственных продаж. Вряд ли компания хочет получить такой результат карьерного продвижения сотрудника.

Ц е л ь – планирование обучения сотрудников отдела продаж

Довольно часто руководители отдела продаж объясняют низкие продажи отсутствием необходимой квалификации менеджеров. Для решения проблемы они заказывают тренинг и говорят: «Надо научить сотрудников грамотно продавать. После обучения продажи увеличатся минимум на 20 %». Это звучит более чем наивно. Однако такие высказывания приходится слышать сплошь и рядом. Даже если невысокие продажи являются следствием непрофессионализма продавцов, одним тренингом проблему не решить. После него менеджеры возвращаются в привычную среду, и если контроль отсутствует, довольно быстро (а то и сразу!) возвращаются к наработанной

методике.

То есть люди уже знают, что и как правильно делать, и если их спросить, ответят. Но знать – не значит делать. Менять свои привычки очень трудно, для этого необходимо предпринимать усилия. Хотя чаще всего причина невысоких продаж заключается не только, а порой и не столько в профессионализме менеджеров.

Есть масса факторов, не изменив которые, надеяться на существенный рост продаж бесполезно. Это и позиционирование компании на рынке, и выбор целевого клиента, и грамотно выстроенные каналы сбыта, и востребованность продукта, и учет потребностей клиентов, и интересные для них условия, и достаточная рекламная поддержка, и т. д.

Таким образом, нет прямой зависимости между разовым тренингом и ростом объемов продаж. Как минимум нужно запускать цикл семинаров, на котором будет рассматриваться маркетинговая политика компании, целевые

группы клиентов, технология организации продаж, взаимодействие всех подразделений в рамках бизнес-процесса продаж. Плюс к этому серия семинаров-тренингов, посвященных технологиям работы с клиентами, включая навыки эффективных продаж.

Итак, в ходе оценки мы должны выяснить, чему учить. В рамках ответа на этот вопрос важно оценить компетенции менеджера по продажам, его понимание технологии и стандартов продаж, принятых в компании.

Вопросы и ответы предстоящих переговоров расписаны в тезисах. Они должны содержать многоуровневые установки, озвучивание которых в определенные моменты переговоров помогает акцентировать внимание «оппонента» **на выгодных для него условиях** на всех этапах реализации сделки. Профессионалы держат тезисы-установки в голове.

Переговоры всегда несут главную идею – идею выгоды: **его выгода – купить, ваша –**

продать . И ничего более! Переговорщик-продавец должен четко представлять выгоду покупателя.

В столбце «Подача» табл. 43 должны находиться только тезисы. Пусть все методические и разъясняющие материалы будут широко раскрыты в дополнительной документации. Важность и эффективность установок состоит не в их частом применении и упоминании, а в точности момента использования и качестве применения. Они не должны выбиваться из общего информационного потока, не должны использоваться в качестве заполнителей пауз или комментариев к иллюстрациям и наглядным материалам. Каждая установка должна иметь свое событие, в котором она будет главным тезисом. Оптимальным вариантом и высшим пилотажем считается ситуация, когда вами же подготовленный и спровоцированный вопрос покупателя может полностью удовлетвориться **ответом вашего сотрудника с использованием**

нужного тезиса . Каждый тезис – не просто фразы, суть которых всплывает с запозданием. Он звучит в особенном настрое, отличном от общего настроения переговоров или диалога. Каждое слово в нем – главное и имеет смысл. Но не стоит играть на контрастах, производя впечатление начинающего гипнотизера со зловещими нотами в голосе, вводящими слушателя в транс. Сопласитесь, эта картинка смешная и глупая. Все должно быть на своем месте, звучать в свое время и в пределах разумного.

Понятно, что чем дороже, технологичнее и «промышленнее» продукт, тем строже и консервативнее должен быть продавец. А если в ваш уважаемый офис ворвались покупатели в джинсах, свитерах и с мешками денег на плечах? Они – покупатели, им, может быть, и все равно, а что делать вам, если вы начинаете неуютно себя чувствовать в дорогом костюме рядом с их демократичным прикидом?

Либо оставляйте все как есть, увеличивая

шансы усложнить процесс разрушения первого коммуникационного барьера, либо подстраивайтесь под гостей. И никогда не делайте большие глаза и не морщите презрительно нос! Ситуации бывают разные. Постарайтесь принять более неформальный вид, например, непринужденно избавившись от пиджака и галстука. Этот ход поможет добиться неформальности встречи и придаст переговорам доверительности.

Сгладив разницу в стиле одежды, не стоит менять серьезность настроения. Мало того, теперь ваша задача – заразить им гостей. И это нужно правильно сделать. Можно навязывать свою игру и манеры, заставляя покупателя напрягаться от хмурых взглядов, заумных речей и сложной терминологии. Но лучше физически подстроиться под гостей: перенять их движения, жесты и тон разговора.

Так у вас появится шанс убить трех зайцев одним выстрелом:

- 1) провести эмоциональную разведку;

2) показать свою готовность к открытому и честному диалогу;

3) подготовить покупателя к предстоящим переговорам в контексте своего настроения.

После того как разведка состоялась, вы продемонстрировали раскрытые ладони и отсутствие яда в бокалах, нужно выстраивать удобную для вас линию ведения переговоров. На этапе пролога задайтесь целью уложиться во времени и перевести покупателя под собственный контроль. Теперь вы должны показывать свое настроение. Это право дано вам как докладчику и оратору. Используйте его на полную катушку! Что может являться индикаторами, двигателями и проводниками вашего настроения. И как все это использовать?

Индикаторы вашего настроения – мимика, взгляд, тембр голоса.

Двигатели вашего настроения – обстановка, настрой участников, внутренний активный импульс.

Проводники вашего настроения – жесты,

позы, общий образ в процессе изложения информации, установки.

Помните, что ваши индикаторы очевидны для участников. Пусть они показывают то, что нужно видеть покупателю. Проводники вашего настроения должны находиться в гармонии с индикаторами — логичными, последовательными и понятными, использоваться комплексно.

Естественно, чем ярче подача, тем интенсивнее работают проводники, но это не значит, что убедительнее.

Если темп переговоров ровный, значит, индикаторы отражают умеренность, двигатели подадут спокойствие, а проводники — обстоятельность и уверенность.

Опасайтесь несоответствия между индикаторами, двигателями и проводниками! Это провоцирует нервозность, способствует неискренности и неуверенности.

Таблица 43. Поведение на различных этапах переговоров

Этап переговоров	Миссия	Подача	Время
Пролог	Презентация продукта/проекта. Его технические и технологические особенности. Статусность и производительность	Наш продукт — это...	8–10 мин
Развитие	Все аспекты целевой и нецелевой эксплуатации и применения. Показания и противопоказания	Наш продукт может... Наш продукт делает...	5–7 мин
Кульминация	Плановые показатели результативности эксплуатации и прибыльность	Наш продукт способен... Наш продукт готов... Наш продукт даст...	5–7 мин
Закрепление	Инструкция по применению и эксплуатации	Наш продукт надежен... Наш продукт требует к себе...	10–12 мин
Маркетинг	Рынок, цены, поставки, сбыт	—	15–17 мин
Эпилог	Факты, статистика и предупреждения	Позиции нашего продукта... Берегите наш продукт...	5–7 мин
Закрепление миссии	Перспективы выхода на следующий этап развития и расширения бизнес-возможностей. Имиджевая составляющая	Наш продукт принесет... Наш продукт поможет... Наш продукт любят за...	8–10 мин

Мы довольно часто используем термин «компетенции». Для примера приведем некоторые компетенции менеджера по продажам:

- Ориентация на результат, достижения.

Способность нести ответственность за реализацию решений, способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и отношения.

□ Гибкость. Способность быстро и адекватно реагировать на нештатные ситуации, видеть и определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, оценивать результаты.

□ Способность к обучению и самообучению. Обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к самоанализу. Готовность проанализировать свои достижения и недостатки, посмотреть на привычные вещи другими глазами, разумно использовать чужой опыт.

□ Влияние, умение убеждать. Способность отстаивать собственное мнение. Логичность при ведении конструктивных бесед. Владение техниками влияния. Умение выявлять и

использовать мотивы людей. Умение задавать правильные вопросы и определять степень информированности и эмоциональное состояние партнера.

□ Умение слышать других, принимать обратную связь. Умение создавать каналы двухсторонней коммуникации — абстрагироваться от своих мнений и мыслей, концентрироваться на словах собеседника. Хорошая слуховая и зрительная память. Владение разными способами обратной связи. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей.

□ Навыки презентаций, переговоров. Умение определять цели и задачи презентации, интересы аудитории. Построение эффективного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников, выбрать лучшую альтернативу. Умение

обсуждать, предлагать и вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и умение им противостоять.

□ Клиентоориентированность. Знание политики и стандартов в области работы с клиентами. Ориентация на их текущие и перспективные потребности. Умение вести себя корректно с разными типами «трудных» клиентов, строить партнерские отношения и распознавать в них дополнительные возможности и риски.

□ К компетенциям менеджера по продажам можно отнести аналитические и организаторские способности, креативность, умение работать в команде и другие. Соответственно, в зависимости от того, какие компетенции нуждаются в развитии, будет строиться и программа обучения. Методами оценки здесь могут быть «360 градусов», «таинственный покупатель», оценка КРІ, интервью по компетенциям, профессиональные тесты.

.....
.....
.....
.....
.....

Ц е л ь – внести коррективы в систему мотивации менеджеров по продажам, опираясь на понимание их мотивов и цели компании

Для достижения данной цели в качестве показателей нужно использовать как количественные, так и качественные показатели, исходя из текущих задач, стоящих перед отделом.

Например, поставлена задача – повысить объем продаж по продукции собственных брендов, сократить объем и сроки дебиторской задолженности, увеличить долю постоянных клиентов в структуре продаж.

Соответственно, имеет смысл оценивать следующие показатели:

- ежемесячный прирост общего объема продаж;

доля продаж по собственным брендам не ниже определенного уровня;

ежемесячная положительная динамика по доле собственных брендов в структуре продаж;

объем дебиторской задолженности не выше определенной величины;

средний срок дебиторской задолженности не более определенного количества дней;

положительная ежеквартальная динамика по доле постоянных клиентов в структуре продаж;

общая удовлетворенность клиентов (ежегодный рост);

структура мотивации менеджеров.

Для оценки мотивации сотрудников отдела продаж можно использовать такие методы, как личностные опросники, анкетирование, собеседования.

.....
.....
.....

.....

Ц е л ь – оценить уровень

профессионализма сотрудников, сравнить их с конкурентами

В данном случае надо разработать портрет идеального менеджера по продажам с определенным уровнем компетенций и сравнить его с реальными компетенциями сотрудников. Для понимания конкурентоспособности персонала нужно включить в процедуру оценки клиентов компании и ее партнеров. Методами в данном случае могут быть «360 градусов», профессиональные тесты, «таинственный покупатель», анкетирование клиентов.

.....
.....
.....
.....

Ц е л ь – выявить недостатки в

организационной структуре компании и управленческие проблемы, препятствующие ее развитию

На объем продаж влияет вся организация

Анализ продаж, снижение или нестабильность показателей являются неким индикатором проблем, существующих в организации. Это может быть нарушение взаимодействия менеджеров по продажам внутри подразделения: перетягивание или «спихивание» клиентов. Могут быть нарушены коммуникации между отделом продаж и другими отделами (бухгалтерией, складом, производством, маркетингом). Среди управленческих встречаются такие проблемы, как скорость принятия решений (например, по системе скидок для той или иной группы клиентов), отсутствие маркетинговой политики, стандартов обслуживания клиентов и другие.

Выявить проблемы помогают следующие методы оценки: анализ бизнес-процесса продаж (регламентов, стандартов, распоряжений и пр.), анализ оргструктуры и положений о подразделениях, должностных инструкций. Эффективным будет метод «таинственный

покупатель»); дополнительную информацию можно получить в рамках обучающих программ (например, «Тренинг по технологии продаж»).

Перечисленные и другие необходимые для компании цели оценки можно положить в основу регулярной (ежегодной) аттестации менеджеров по продажам. Оценка в рамках любой из перечисленных целей – не разовая акция, чтобы разобраться, «кто виноват» и «что делать». Систематическая и комплексная оценка работы менеджеров по продажам позволит организации гибко реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды, повышая уровень конкурентоспособности.

Например, если мы говорим о количественных показателях, сделать вывод об успешности менеджера на основе анализа только числа заключенных им договоров нельзя. У этого же сотрудника могут быть большая дебиторская задолженность, договоры на «бесперспективных» клиентов или продукцию, не являющуюся приоритетной, что не

способствует достижению целей и задач организации. Говоря о качественных показателях, можно столкнуться с тем, что продавец имеет хорошие показатели по профессиональным компетенциям, удовлетворенности и информированности клиентов. Но его лояльность к компании невелика, и если не предпринять определенных шагов, в скором времени этот специалист, вероятно, покинет организацию и при этом уведет клиентов или как-то иначе насолит бывшему работодателю.

.....

.....

.....

.....

Экзамен для менеджера по продаже франшизы

Вопросы, на которые должен уметь ответить менеджер по продаже франшизы:

- рентабельность продаж;
- оборачиваемость активов;

□ управление денежными средствами.

Чтобы не запутаться в терминах на стартапе и этапе «наведу порядок!», давайте рассмотрим значения похожих экономических терминов.

Как посчитать рентабельность инвестиций?

ЗАЧЕМ ВАМ ЭТО?

Если вам предлагают стать инвестором, купить франшизу, стать партнером, купить бизнес, какие показатели вы будете смотреть при обсуждении вопроса?

Звучит-то одинаково – рентабельность!

Показатель рентабельности инвестиций компании может существенно меняться в зависимости от выбранных трактовок прибыли и инвестиций.

Рентабельность инвестиций

Исходная формула:

Рентабельность инвестиций (%) =
Прибыль / Сумма инвестированная,
необходимая, чтобы произвести эту прибыль,
× 100 %.

Практика может запутать человека без специальной бухгалтерской подготовки.

Разные компании используют разные определения прибыли и инвестиций, поэтому можно встретить оригинальные термины типа «рентабельность задействованного капитала» или «рентабельность операционных активов».

Самый простой способ разобраться в этом

Пригласите кого-нибудь из финансовых работников вашей компании или специалистов со стороны и попросите объяснить суть используемых показателей.

Некоторые бухгалтеры будут долго перечислять достоинства своих коэффициентов.

Однако самое важное – чтобы показатели, используемые для оценки деятельности в рамках холдинга или отдельной компании:

- легко понимали как финансовые работники, так и менеджеры;
- применялись единообразно во всех отделениях и дочерних компаниях.

Среди дипломированных бухгалтеров нет консенсуса по вопросу о том, какое определение термина «рентабельность инвестиций» является правильным.

Показатель рентабельности инвестиций компании может существенно меняться в зависимости от выбранных трактовок прибыли и инвестиций.

Тем не менее полезно знать альтернативные определения прибыли и инвестиций.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Прибыль обычно определяют как прибыль до уплаты процентов и налогов либо как прибыль до уплаты налогов .

.....
.....
.....
.....

.....

Самый простой вариант – выбирайте

исходную формулу:

Рентабельность инвестиций (%) =

Прибыль (очищенная от налогов, процентов, амортизационных отчислений) / Сумма инвестированная, необходимая, чтобы произвести эту прибыль, × 100 %.

Выбирайте самый простой и понятный вам путь расчетов.

Каким должен быть уровень рентабельности?

Рентабельность инвестиций должна превышать :

доходность сравнительно безрисковых инвестиций, рассчитанную до налогообложения по стандартной ставке. Иначе больший доход можно было бы получить путем вложения денег и получения с них процентов;

процент по овердрафту. Иначе полученный доход не покрывает расходы по заимствованию инвестируемых средств.

Овердрафт (англ. overdraft – «сверх планируемого, перерасход») – кредитование банком расчетного счета клиента для оплаты им расчетных документов при недостаточности или отсутствии на расчетном счете клиента-заемщика денежных средств.

В этом случае банк списывает средства со счета клиента в полном объеме, то есть

автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств.

Для физических лиц описываемое понятие трактуется иначе:

Овердрафт (кредит-овердрафт) – это кредит, которым может воспользоваться заемщик, испытывающий временную потребность в денежных средствах. Многие банки допускают овердрафт – перерасход кредитуемых средств.

...

*Пользование
кредитными ресурсами
осуществляется под
проценты, причем в
данном случае –
повышенные.*

В действительности уровень

рентабельности инвестиций должен быть выше, поскольку необходимо обеспечить адекватное вознаграждение за принимаемые риски и используемый управленческий опыт.

Как повысить рентабельность инвестиций?

Ключом к повышению рентабельности инвестиций является увеличение:

- рентабельности продаж;
- оборачиваемости активов;
- лучше, когда и то и другое одновременно.

Рентабельность продаж

Элементами, определяющими норму рентабельности продаж, являются:

Объем продаж

Минус

Затраты на изготовление проданных

товаров

Равно

Валовая прибыль (выражается в

абсолютной сумме и в процентах от объема продаж)

Минус

Накладные расходы подразделений на

содержание администрации, маркетинг, исследования и разработки, транспорт, финансы и т. п., включая амортизационные начисления, где это необходимо (выражается в абсолютной сумме и в процентах от объема продаж)

Равно

Прибыль до уплаты процентов и налогов

Таким образом, эффективное управление рентабельностью продаж требует внимания:

□ к достигнутой норме валовой прибыли (валовой прибыли, выраженной в процентах от объема продаж);

□ норме накладных расходов (накладным расходам подразделений, выраженным в процентах от объема продаж).

На самом деле предпринимателю важны не сами цифры и проценты, а их динамика.

Практические рекомендации

Подвергайте критическому разбору

предлагаемый список дополнительных работников. Увольнение людей – дорогостоящее и болезненное мероприятие.

К каждой цифре, планируемой в бюджете, должно быть обоснование – в приложении, плане и отчете об исполнении бюджета.

Обоснования к каждой цифре оформляются в виде дополнительного приложения.

Руководителю сдается упрощенная форма плана бюджета и исполнения – для простоты восприятия и экономии времени при принятии управленческих решений.

Планирование, анализ и оценка работы компании должны сдаваться руководителю в максимально простой форме и минимальном объеме печатных листов.

Руководителя интересуют управленческий учет и фактический результат работы предприятия!

Планирование бюджета

Необходимо учитывать предположения, которые следует записать:

- даты;
- открытие нового отделения или магазина;
- переезд на новое место;
- увеличение численности персонала;
- увеличение отчислений и налогов при

развитии и т. д.

Регулярно сопоставляйте фактическое движение денежных средств с плановыми показателями:

- рентабельностью продаж** ;
- оборачиваемостью активов** .

Что это означает на практике?

Темп работ имеет существенное значение, когда вкладываются средства в строительство нового магазина компании или в установку ценного оборудования.

Цель – максимально быстро запустить в работу, повысить оборачиваемость активов.

Пример

Неиспользуемые производственные или торговые площади – собственные или арендуемые – стоят денег. Либо сдаем их в

поднаем, либо переезжаем в другое помещение и сдаем все.

Основными элементами оборотного капитала являются товарно-материальные запасы, незавершенное производство, дебиторская и кредиторская задолженность. Менеджеры должны управлять этими элементами оборотного капитала, опираясь на финансовую службу.

Отдельные показатели рассчитываются:

- для товарно-материальных запасов и незавершенного производства;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности.

Пример

Годовой объем продаж – 10 млн руб.

Себестоимость продаж – 3,88 млн руб.

Валовая прибыль – 6,12 млн руб.

Запасы и незавершенное производство:

в начале года – 1,87 млн руб.;

в конце года – 2,21 млн руб.

Средний уровень запасов и незавершенного

производства – 2,04 млн руб.:

$(1,87 + 2,21)/2 -$ берется **средний показатель.**

$$\text{Оборачиваемость запасов в днях} = \frac{\text{Средний уровень запасов и незавершенного производства}}{\text{Себестоимость годового объема продаж}} = \frac{2,04 \times 365 \text{ (млн руб.)}}{3,88 \text{ млн руб.}} = 192 \text{ дня}$$

Динамику данного показателя постоянно контролируют менеджеры.

Предпринимателю важны не проценты, а динамика экономических показателей.

Управление денежными средствами

Фундаментом эффективного управления денежными средствами является подробный план их движения, расписанный по месяцам. При оперативном планировании все расписывается по неделям.

Кроме того, нужна благоразумная и непреклонная позиция в отношении капитальных затрат.

Только постоянный, ежедневный контроль обеспечивает выполнение намеченных показателей.

При поставках товаров и услуг, производимых по специальному заказу клиентов, уместно вспомнить о требовании внесения задатка (если нет веских причин считать, что это повредит бизнесу).

То, что никто из конкурентов так не делает, аргументом не является.

Попробуйте объяснять своим клиентам предстоящий объем работы!

Не упускайте возможности для выставления промежуточных счетов и договаривайтесь об этом заранее.

Выставляйте клиенту счет сразу после завершения каждого этапа.

Использование комплексных бланков позволяет автоматически выписывать счет-фактуру, который поступает к покупателю в составе товарно-сопроводительной документации.

Кредитоспособность, особенно физического лица, подтвердить трудно. Поэтому ставьте клиентам жесткий лимит кредита в процентах от

суммы закупки как максимально возможный кредит. Неукоснительно контролируйте это. Определите менеджеру вознаграждение или предупредите, что фактически он не должен превышать половину от установленного процента. Исключение составляют экстренные случаи, и менеджер должен иметь полномочия, чтобы варьировать проценты в случае вашего отсутствия. И вообще: лучшая форма доверия – предоплата.

Менеджер постоянно контролирует ситуацию. Иногда достаточно простого телефонного звонка с просьбой оплатить часть накопившегося долга. Но это необходимо сделать прежде, чем будет выполнен следующий заказ.

Некоторые клиенты используют безотказный прием – выжидают с оплатой до тех пор, пока их не «прижмут», и только после этого находят отговорку: в счете была пропущена важная информация, например номер заказа, ставка НДС поставщика и т. д.

Лекарство простое :

обеспечьте четкое и правильное заполнение и выставление счета;

не упускайте возможности выставлять промежуточные счета. Использование комплексных бланков позволяет автоматически выписывать счет-фактуру, который поступает к покупателю в составе товарно-сопроводительной документации;

телефонный звонок нужно сделать до выполнения следующего заказа.

.....
.....
.....
.....

Как посчитать скидки за быструю оплату

Рассчитайте ставку кредитования в год, даже если не кредитуетесь: предоставляя отсрочку платежа, вы становитесь инвестором. При расчете процентов учтите суммы возможных изменений.

Допустим, ставка – 18 % годовых. Если вы кредитуетесь, то в большинстве случаев реальная ставка после погашения может оказаться 22,3 %, ежемесячно: $22,3 / 12 = 1,86$ %.

Вы несете коммерческие риски и по сути кредитуете покупателя.

Уровень рентабельности инвестиций должен быть выше, поскольку надо обеспечить адекватное вознаграждение за принимаемые риски и используемый управленческий опыт. Сделайте расчет, исходя из реальной ситуации в вашем бизнесе и заложенной в бюджете рентабельности. На практике обычно от 0,5 до

5 % в месяц.

Помните, что при обратном пересчете скидка 5 % от конечной цены дает потерю 10 % дохода!

Получите ли вы запланированный доход, предоставляя скидку?

Условия предоставления скидки могут быть различные:

при предоплате;

за быстроту оплаты после получения товара;

стратегически важный партнер, и сумму требуемого дохода вы добываете на товарообороте с ним.

Некоторые крупные покупатели оплачивают свои счета через месяц и при этом автоматически вычитают скидку за быструю оплату. Менеджеры предпочитают смириться, чем портить отношения.

Практические рекомендации

Хороший способ – один раз в месяц проводить сверки с клиентами.

В шапке акта сверки должны быть указаны номер и условия договора. При этом в договоре прописать, что:

- акт сверки составляется ежемесячно;
- акт подписывается обеими сторонами и является неотъемлемой частью договора.

Если положение о бонусах нарушено (тоже прописывается в договоре или принимается как неотъемлемая часть договора в виде приложения к нему), вы спокойно вычтете или прибавите бонусы к сумме.

При предоставлении отсрочки платежа как реально происходит оплата?

Допустим, вы предоставляете отсрочку – семь банковских дней. Учитывая выходные, это десять календарных дней. Потери составят 1/3 процента. Через сколько дней ваши клиенты делают оплату? Сколько времени деньги находятся в пути? Важно получить эту информацию прежде, чем предложить скидку.

Предусмотрите возможность изменить цену при нарушении условий по срокам оплаты.

Цена для отсрочки платежа изначально должна быть выше запланированной – с целью мотивировать скорейшую оплату.

Насколько выше?

Практические рекомендации

Допустим, вы продаете товар с запланированной наценкой.

Посчитайте наоборот по пунктам размер наценки:

1) цена продажи – себестоимость продукции = валовый доход;

2) валовый доход – операционные расходы = прибыль по EBITDA;

3) прибыль по EBITDA – налоги, амортизация, долги, проценты... = = прибыль к распределению;

4) какой процент прибыли вы планируете?

5) после предоставления скидок у вас что-нибудь остается?

Помните про обратный пересчет процентов скидок от конечной цены!

100 рублей \times 2 = 200 рублей –

стоцентная наценка;

200 рублей – 5 % = 190 рублей – наценка
90 %.

Просчитывайте потери заранее!

Оставшейся наценки хватает для получения
конечной цифры?

Отталкивайтесь от расчетов, прежде чем
определить скидку клиентам!

...

*Данный курс – лишь
инструменты, методы
и средства, узнав
которые, вы сможете
внедрить их в свой
бизнес на следующий
день.*

Какие мысли? Запишите , пока помните!

И не забудьте включить тесты и вопросы для

менеджеров .

.....
.....
.....

Стратегия CRM

Она не имеет смысла, если клиенты представляют собой поток случайных прохожих.

При введении новых требований к работе менеджеров они могут застонать, что им нужна система CRM.

Мотивацией для внедрения может служить потеря части клиентской базы из-за ухода менеджера по продажам, потеря крупного контракта из-за несогласованной работы отделов, жалобы клиентов на плохое и долгое обслуживание, а также необходимость снижения издержек на маркетинг и рекламу, связанная с возрастающей конкуренцией.

При определенных условиях так долго продолжаться не может, назревают перемены. Можно выделить три наиболее часто повторяющихся сценария:

□ **Кризисный**. Основной фактор – возникновение кризисной ситуации типа «ушел

менеджер и увел клиентов», потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов. Основная потребность – контроль за информацией и систематизация деятельности сотрудников.

□ **Развивающий**. Основной фактор – бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять «по старинке». Основная потребность – автоматизация рутинных операций, контроль за эффективностью, сбор и передача знаний.

□ **Статусный**. Основной фактор – необходимость CRM определяется внешними факторами: корпоративным стандартом, который необходимо ввести; увеличением инвестиционной привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы. Основная потребность – реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т. п.).

Вопросы увеличения эффективности

взаимодействия с клиентами обычно возникают, когда число сотрудников, работающих с заказчиками в компании, превышает 10 человек. До этого уровня руководитель отдела может управлять людьми интуитивно. Координировать работу большего количества сотрудников (включая продажи, маркетинг и поддержку пользователей) на уровне электронной почты или таблиц в Excel невозможно.

Проблемы в области клиентских отношений руководитель предприятия начинает чувствовать быстро: главный индикатор – объемы продаж, реакция крупнейших и долгосрочных клиентов. Если еще три года назад, в условиях роста рынка, спад продаж можно было погасить более агрессивной и широкомасштабной рекламой, сегодня такие лобовые атаки не действуют, потому что существенно увеличивают себестоимость и снижают конкурентоспособность. В поисках новых, более творческих и дешевых способов роста компании обращаются к CRM.

С одной стороны, в этом есть смысл.

...

*Известна
присказка ИТ-
директоров: «Нельзя
автоматизировать
бардак – иначе
получится
автоматизированный
бардак».*

Бонус для читателей

Как проверять своих франчайзи

Заранее оговорите и пропишите в договоре возможность проверки франчайзи на предмет соблюдения общих норм и правил. Не нужно стесняться! Помните: чем строже вы начинаете отношения, тем качественнее будут выполняться договоренности. Ставьте препятствия – это дисциплинирует.

Невыполнение требований, указанных в договоре, может стать мотивом для разрыва отношений. Новый партнер, франчайзи, представляет вас и вашу марку в своем регионе. То, как он работает, влияет на марку в целом, то есть и на вас.

Что проверяем?

Составляющие качественного обслуживания . Персональная сторона .

Проверьте с помощью тайного покупателя:

Умение сотрудника общаться по телефону («Алло!» или «Магазин “Василий Тяпкин”. Ирина. Здравствуйте!»).

Вежливость, приветливость, информативность общения, соблюдение делового этикета.

Ориентированность сотрудника на потребности клиента : он стремится помочь, а не впарить или навязать.

Навыки презентации :

- умение говорить на языке выгод клиента;
- владение информацией о товаре;
- способность хорошо излагать

информацию.

Вы подготовили для них информацию про УТП? Они его выучили?

Вы обучили, что именно они отвечают и предпринимают в случаях, когда клиент говорит, что «дорого» или «дороговато»? Они это используют?

Навыки работы с трудными клиентами :

- контроль своих эмоций;
- способность перевести разговор в конструктивное русло;
- самообладание.

Вы когда-нибудь пробовали запустить тайного покупателя, который будет нервничать? Готовы ли они к нестандартным ситуациям?

Все, что они делают, отражается на вашем имени и марке. Какое бы хорошее УТП вы ни предложили, все может оказаться напрасным.

Заинтересованность продавца в клиенте после оплаты :

- остается ли сотрудник приветливым после получения оплаты?
- умеет ли получать обратную связь от клиента?
- все ли оставляют контакты, придя к вам впервые?

Процедурная сторона

Спектр услуг : доставка, подарочная упаковка, приятные мелочи в обслуживании.

Процедура их предоставления:

- насколько процедура проста и удобна;
- где и в каких условиях приходится ждать;
- простота в оформлении документов и

т. д.

Механизм решения проблем

Насколько он отлажен, прост и удобен для клиента.

Послепродажное обслуживание:

предусмотрены ли взаимодействие между менеджером и клиентом после получения оплаты, замена размера, возврат брака и т. п.

Технические характеристики качества: состояние, в котором продукт выдается на руки.

Обратите внимание, какими руками товар подается покупателю. В буквальном смысле. Это особенно важно в общественном питании. Вероятно, такие мелочи замечают лишь женщины, но когда официант подает что-то неухоженными руками, или, что еще хуже, у официантки яркий ободранный маникюр, легко отказаться от еды. Уж извините!

Предложите своим знакомым или привлечите тайного покупателя для оценки по пятибалльной шкале бизнеса, который вы так любите.

Имидж фирмы

Внешний вид офиса, торгового зала, рекламные материалы создают репутацию компании в целом.

Организационно-управленческая структура: оптимальна ли она с точки зрения обслуживания клиента, обеспечивает ли удобство взаимодействия?

Стиль управления: учитывает ли особенности и предпочтения клиента, способствует ли улучшению обслуживания?

Телефонные контакты: возможность дозвониться, компетентность, вежливость и стремление помочь других сотрудников, отвечающих на звонки.

Диалог с клиентом:

приняты ли в компании опросы клиентов и учитываются ли их данные для улучшения

обслуживания?

есть ли у клиента возможность высказать свои пожелания и жалобы?

Мотивация: насколько сотрудники понимают значимость качественного обслуживания, мотивированы ли они на качество?

Персонал

Главное качество продавца – владение искусством общения.

Основное правило сотрудников магазина – рабочая одежда должна быть одинаковой для всех в данном торговом предприятии, чтобы персонал выделялся среди покупателей. Одежда должна быть чистой, импозантной, соответствовать целевой аудитории магазина, прическа – аккуратной, макияж – неярким. Обязательно наличие бейджа с именем продавца.

Хороший продавец должен знать Закон РФ «О защите прав потребителей», иметь навыки мерчандайзинга, работы в команде, хорошую

зрительную память и память на имена.

Не набрасываться на покупателя, уяснить правило: сначала клиент должен заинтересоваться товаром (смотрит на ценник, взял в руки, ищет взглядом продавца и т. п.).

Не бывает хороших продаж без глубокого знания ассортимента и остатков товара.

Поэтому продавец должен знать потребности клиентов и четко их закрывать:

потребность в гостеприимстве (идеальное знание имен);

потребность в быстром обслуживании (нельзя долго ходить на склад и разговаривать по телефону, когда покупатель рядом);

потребность быть понятым (если с порога просят деловой костюм, не нужно предлагать шифоновый, говоря, что деловой – это скучно);

потребность в помощи и содействии (не давите на клиента!);

потребность чувствовать свою важность и в уважении.

Внимательное отношение ко всем входящим

в магазин, узнавание тех, кто уже был.

Нельзя врать!

Кризис персонала: увольнять или учить?

Ничто так не вредит имиджу магазина, как «тяжелый», давящий на покупателя персонал.

Предлагаем создать примерную систему обучения и раскрыть ее в основополагающем документе.

Розница

Работа продавца в нашей стране до сих пор считается неблагородной и низкоквалифицированной. Причем под это мнение, как ни странно, подпадают и менеджеры-оптовики. Еще пять-семь лет назад слово «менеджер» звучало гордо, а теперь оно все чаще произносится с долей иронии и презрения. Возможно, поэтому руководство многих компаний воспринимает продавцов-консультантов как низшую касту, не стесняется текучки персонала из розницы и не считает нужным вкладывать средства и силы в его обучение. Хотя, если рассуждать логически, именно продавцы-консультанты обеспечивают успех розничной сети — начиная объемом продаж и заканчивая имиджем, отзывами и мнением о компании, которое складывается у населения. То есть от мастерства продавцов-консультантов и их отношения к труду зависят

оборот и прибыль. Понятно, что ключ к успеху – это довольный, с удовольствием работающий, грамотный и хорошо обученный персонал.

Главной ошибкой при создании системы обучения может стать ее перегруженность, когда большинство своих выходных сотрудники проводят на учебе: тренингах, бренд-обучении или технических стажировках. Конечно, руководство не хочет нести двойной груз – обучать персонал за свой счет и отрывать его от исполнения основных обязанностей. В любом случае необходимо знать меру.

Итак, примерная система обучения.

Программа обучения продавцов-консультантов компании «Х»

1. СТАЖИРОВКА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ НА ДОЛЖНОСТЬ ПРОДАВЦА-КОНСУЛЬТАНТА

Каждый сотрудник, успешно прошедший конкурсный отбор в отделе персонала (ОП) на должность продавца-консультанта, в течение двух недель проходит стажировку.

1.1. Руководство магазина, на базе которого проводится стажировка, закрепляет наставников из числа инструкторов-наставников компании или старших продавцов, которые заполняют контрольный лист стажера по итогам стажировки. Сведения, предоставленные наставником в контрольном листе, учитываются руководством магазина при проведении тест-контроля. По окончании стажировки контрольный лист направляется в ОП и включается в личное дело сотрудника.

1.2. По окончании стажировки проводится тест-контроль, по результатам которого принимается решение о дальнейшей работе каждого нового сотрудника (присваивается 3-я категория, принимается решение об увольнении, переводе сотрудника). При необходимости срок стажировки может быть продлен. Тест-контроль проводится под руководством директора магазина.

1.3. Сведения о прохождении тест-контроля предоставляются в ОП компании.

Конечно, удобнее принимать на работу продавцов с опытом, но, как показывает практика, это не всегда возможно: продавцами-консультантами чаще стремятся устроиться молодые и не очень опытные люди. Проще давать шанс молодым, вырастив из них специалистов, которые будут знать ваши требования, чем переучивать тех, кто пришел от конкурентов. Срок стажировки может составлять три-пять дней, а может и четыре недели – в зависимости от товара, ассортимента и размеров магазина.

2. АДАПТАЦИОННОЕ (ПЕРВИЧНОЕ) ОБУЧЕНИЕ

Сотрудники, принятые на работу на должность продавца (прошедшие стажировку, тест-контроль и получившие 3-ю категорию), должны пройти адаптационное (первичное) обучение в течение первых двух месяцев работы.

2.1. Первичное обучение включает в себя адаптационный семинар и тренинг «Искусство

продаж». Также директор направляет продавца на конференции, семинары и тренинги, проводимые компаниями-производителями, и технические семинары, проводимые инструкторами-наставниками компании по запросам ОП.

2.2. После обучения (любого тренинга, семинара, конференции) сотрудник заполняет Лист оценки курса обучения, который директор магазина направляет в ОП.

2.3. Директор магазина направляет специалисту по обучению в ОП заявку на прохождение первичного обучения сотрудником в течение недели после принятия на постоянную работу в должности продавца-консультанта.

2.4. По итогам первичного обучения специалист по обучению ОП составляет рекомендации и включает сотрудника в планы дальнейшего обучения. Рекомендации направляются директору магазина и руководителю ОП и могут учитываться при

выведении сотрудника на аттестацию.

2.5. После прохождения первичного обучения с учетом всех рекомендаций и документов личного дела сотрудника директор выводит продавца на аттестацию для подтверждения категории или ее повышения.

Из этого пункта становится понятно, что система обучения и ее сроки тесно связаны с аттестацией и оценкой персонала .

Сколько ступеней развития персонала вы хотите предусмотреть? Каков возможный карьерный путь для сотрудника начиная со стажера? Каковы его возможности и обязанности на этом пути? В какие сроки он должен стремиться его пройти, чтобы не быть в числе отстающих? Какие процедуры его ожидают?

На все эти вопросы должен быть ответ не только у специалистов по работе с персоналом, но и у самих сотрудников. Система обучения, ее план должны быть абсолютно понятны и всегда доступны любому ее участнику на всех

этапах обучения. Не только отдел персонала, директор магазина, но и стажер должен иметь перед глазами план и понимать: в определенные сроки будет учеба, через месяц – такая-то, затем – аттестация и т. д. Закладывает понимание адаптационный семинар, на котором в том числе дается информация о корпоративном стандарте, идеологии компании, сути аттестационных процедур и прочем.

На наш взгляд, чем меньше секретов в управлении персоналом от самого персонала, тем эффективнее это управление. И очень важно дать понять новым сотрудникам отношение к ним руководства: продавцы-консультанты работают «на линии фронта», их достижения определяют общий успех. Это идеологически важный мотивирующий фактор.

3. ПЛАНОВОЕ РАЗВИВАЮЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ

После первичного обучения и по его итогам специалист по обучению заносит сотрудников в

общую базу для прохождения дальнейшего обучения.

3.1. Продавцы 3-й и 2-й категорий должны не менее одного раза в месяц направляться на семинар, проводимый внешней организацией, или технический семинар, проводимый инструктором-наставником компании.

Продавцы, прошедшие первичное обучение, с периодичностью не менее одного раза в период между аттестациями, на которые выводится данный сотрудник, направляются (по заявке директора магазина или по запросу ОП) для прохождения психологического обучения по программам «Эффективные продажи», «Работа в команде», «Конфликтные ситуации» и другим, утвержденным руководителем ОП, с отметкой «Плановое обучение».

После прохождения планового обучения, принимая к сведению все рекомендации и документы из личного дела сотрудника, директор выводит продавца на аттестацию для подтверждения категории или ее повышения.

Директора магазинов по итогам анализа работы и развития персонала магазина формируют заявки специалисту по обучению на разработку и проведение обучения (семинара, тренинга, и т. д.) на определенную тему, требующую развития.

Директора магазинов ведут учет семинаров и тренингов, пройденных каждым продавцом. Сведения об этом заносятся в личное дело сотрудника и в журнал по обучению.

Существует некая дилемма. Директор торговой точки должен быть хорошим специалистом в своей области – управлении сбытом и торговом законодательстве, уметь хорошо ориентироваться в ситуации с торговлей, иметь связи и наработки, уметь общаться с чиновниками. В общем, обладать такими знаниями и навыками, на фоне которых иногда забывают, что он еще и глава коллектива. Директор должен быть авторитетом для сотрудников, уметь сплотить и мотивировать людей, правильно

работать с подчиненными, иногда сделать замечание или похвалить. Многие развивающиеся сети сталкиваются с этой проблемой: руководитель точки не умеет работать с персоналом, и в конце концов беспорядок в коллективе начинает влиять на коммерческую успешность. Обратите внимание на то, что отдел персонала должен дать директорам возможность научиться работать с людьми .

Мы рассматриваем программу обучения розницы, которая вложена в общую систему обучения компании. Однако часто это не происходит. Поставили – работай! Товар посмотрела – предлагай! Много ли продаст такой сотрудник? А ведь от него зависит почти 50 % успеха. Возможно, вы не пойдете таким мощным путем обучения. Но все-таки подумайте над этим. Кто знает, до каких высот поднимется после этого ваш бизнес?!

4. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ИНСТРУКТОРЕ-НАСТАВНИКЕ КОМПАНИИ

4.1. По итогам аттестаций, на основании материалов личного дела и рекомендации руководства продавец 1-й категории может быть зачислен в категорию «инструктор-наставник» компании.

При ее присвоении сотрудник должен быть ознакомлен с должностной инструкцией для категории «инструктор-наставник».

Инструктор-наставник разрабатывает семинары и направляет рабочие планы специалисту по обучению в ОП один раз в два месяца. Он привлекается для проведения семинаров и участия в аттестационной комиссии по заявке специалиста по обучению ОП.

Один раз в квартал инструктор-наставник должен принять участие в стратегической сессии по работе в должности. Продавцы 1-й категории по решению аттестационной комиссии, руководства магазина и ОП могут быть привлечены для разового проведения семинара с целью подтверждения полученной

категории и последующего выдвижения в инструкторы-наставники.

За инструктором-наставником по решению руководства магазина закрепляются сотрудники, проходящие стажировку. Инструктор-наставник осуществляет наставническую работу и по итогам стажировки заполняет контрольный лист стажера, который направляется руководству магазина и в ОП.

Должность заместителя директора магазина может занимать только сотрудник, получивший категорию «инструктор-наставник».

Таким образом, система обучения продавцов дает ясную картину, как может развиваться карьера сотрудника внутри развивающейся компании. Специалистам по мотивации известно, что принципы «сначала – свои, потом – со стороны» и «пропусти идущего в гору» – очень хорошо работают на успешность компании .

Ежедневный тренинг для продавцов

Администратор магазина берет любую вещь, закрывает ладонью ярлык, подходит к продавцу и задает вопросы:

- название бренда?
- порядок цены? (иногда клиенты просят «что-то на сумму до...»);
- состав сырья?
- наличие остатков по размерам?

В женской одежде важно понимать, на какую фигуру хорошо садится модель – «яблоку», «груша» или «огурчику».

Стандарты работы персонала – это «Правила внутреннего распорядка» магазинов. Они определяют порядок и условия работы каждого сотрудника и являются частью трудового договора, в котором формулируется политика работы с персоналом магазинов.

- Режим работы подразделений

устанавливает владелец бизнеса – с учетом региональных особенностей.

Хозяйственная часть:

- ежедневное поддержание чистоты в магазине;

- ежемесячно с 2-го по 5-е число руководителю отдела розничных продаж подаются заявки на канцелярию и хозяйственные товары;

- один раз в месяц (5-го числа) проводится генеральная уборка магазина – своими силами и в нерабочее время, после закрытия.

Следить за порядком на прилегающей территории в течение всего рабочего дня. Следить за выполнением своих обязанностей сотрудниками вспомогательных подразделений (дворники, технички, сторожа).

При возникновении проблем в работе с оргтехникой, компьютером, телефонной связью сообщить по дежурным телефонам, записанным в дежурной книге магазина.

Доложить о проблеме непосредственному руководителю.

Дежурный продавец

Начало ежедневной работы дежурного продавца (не менее двух человек) – за 1 час до открытия магазина.

Во время дежурства необходимо подготовить магазин к открытию.

Первый дежурный проверяет развеску товара, протирает пыль, наводит порядок в магазине, принимает товар, осуществляет его предпродажную подготовку, проверку наименования, артикула, количества, комплектности, соответствия маркировке; проверку наличия торговых и рабочих документов, ценников, штрихкодов и правильность их оформления. При необходимости переодевает манекены. Производит утюжку и размещает товары по коллекциям, группам, видам с учетом товарного соседства.

Второй дежурный снимает Z-отчет (на момент открытия магазина), заполняет кассовый журнал, проверяет наличие достаточного

количества упаковки у кассы, наличие книги жалоб и других необходимых разрешительных документов. Изучает наличие товара у кассы – в зоне импульсного спроса, наличие ценников и устраняет пыль, приводит в порядок кассовую зону. Помогает первому дежурному.

В вашем бизнесе могут действовать другие правила . Главное , чтобы они были прописаны и известны сотрудникам .

Администратор магазина

До начала работы просматривает дни рождения клиентов, чтобы не забыть поздравить.

Напоминает всем продавцам о новой поставке.

Выборочно тестирует продавцов – мини-тренинг на знание товара.

Назначает продавцам план индивидуальных продаж на день.

Расставляет приоритеты по продажам.

Организует пересчет товара по мере необходимости.

Это ВАШ бизнес!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

А у вас проработаны такие инструкции?

Как часто проводить оценку менеджеров по продажам

По количественным показателям – ежемесячно, ежеквартально и ежегодно, по качественным – не чаще одного раза в полгода.

Многие руководители считают, что сама возможность проведения оценки дисциплинирует менеджеров по продажам и стабилизирует продажи.

Отчасти это так. Тем не менее оценку нужно проводить, только имея четкие цели и специально подобранные под них методы. Тогда и цели будут достигнуты, и общий тонус отдела сохранится на высоком уровне, и затраты на оценку окупятся.

Таблица 44. Оценка компетенции менеджеров

Компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
Общие компетенции		
Ориентированность на работу с людьми	Что нравится в профессии?	Сотрудник должен упомянуть, что ему нравится общаться с людьми
Стремление понять другого человека	Клиент избегает зрительного контакта с вами. Назовите причины такого поведения	Это может зависеть от особенностей характера человека. Вероятно, он устал, ему надоело, неинтересно, что-то скрывает, ему неловко и пр.
Ответственность, ориентация на успех	Почему у одних продавцов хороший объем продаж, постоянные клиенты и пр., а у других дела идут намного хуже?	Важно, чтобы менеджер начал с объяснения причин успеха. Он должен указать такие способствующие успеху качества, как целеустремленность, умение убеждать, коммуникабельность. Плохо, когда продавец начинает говорить о везении, хорошей территории или удачной базе клиентов
Ориентированность на результат	Как определить успешность продавца?	В ответе обязательно должны прозвучать количественные показатели: объем продаж, число клиентов и др.
Умение самостоятельно принимать решения и разумно рисковать	Вы — в командировке, а клиент настаивает на изменении типовых условий договора (компания это по-прежнему выгодно). Вы пытаетесь связаться с руководителем, но это невозможно. Ваши действия?	Приму предложение клиента, так как это ВЫГОДНО для компании
Специальные компетенции		
Навыки продаж	Назовите приемы обоснования цены	Их должно быть несколько. Например: — прием «бутерброд»: «И все это вы получите за...»; — прием качественного обоснования: соотносите цену с преимуществами товара;

		<p>— прием деления: цена базовой модели + прибавление опций. Определение цены и времени эксплуатации;</p> <p>— прием умножения: демонстрируется экономия клиента во временном режиме</p>
Аналитические способности	В каких ситуациях важен объем продаж, а не маржинальная прибыль?	На стадии раскрутки нового товара, захвата доли рынка у конкурентов, а также при необходимости быстрой распродажи «умирающего» продукта
Навыки проведения презентации	Как вы определите, о чем нужно говорить на презентации?	Все зависит от аудитории. Если мы говорим об одном клиенте — нужно выявить его потребности, задавая вопросы, и на основании полученных ответов строить презентацию товара. Если мы говорим о публичной презентации — делаем акценты на предвосхищении потребностей (анализируем основные, типичные потребности данной целевой группы)

Стандартные кризисы в работе персонала

Первый стандартный кризис обычно возникает у молодого бойца в конце первой – начале четвертой недели с момента начала работы. Симптомы:

- «Эта компания, ее товары и услуги никуда не годятся!»
- «Товары и услуги, которые я предлагаю, никому не нужны!»
- «Я никогда и ни при каких обстоятельствах не смогу ничего продать!»
- «Я не создан для работы продавца, у меня никогда ничего не получится!»

Настоящая причина – начав звонить по своему первому длинному списку, молодой боец нарывается на огромное количество отказов. Отказы он получает потому, что не умеет звонить по телефону и назначать встречи. Несколько встреч все-таки удастся организовать,

но по большей части они срываются. Причина в том, что новичок не заинтересовал потенциального клиента во время телефонного разговора. А значит, клиент не очень хочет встречаться и предпочтет отказаться от встречи под благовидным предлогом. Немногие состоявшиеся встречи тоже не дают результата. Причина та же – недостаток опыта. На самом деле все идет в правильном направлении. Ваш молодой боец активно набирает опыт, но внешне это выглядит ужасно. Время прошло, клиенты запороты, результатов нет. Отсюда и кризис.

□ Предупрежден – значит вооружен. Когда вы видите, что новичок заскучал, вытягивайте его на откровенный разговор. Как только вы понимаете, что речь идет о стандартном кризисе, ПОЗДРАВЬТЕ молодого бойца! Скажите: «Ты быстро дошел до первого кризиса, молодец!» Пусть он знает, что кризисы – это норма и через них проходят все.

□ После этого в шутливой манере

расскажите, как вы сами сходили с ума незадолго до своего первого крупного контракта и как вас точно так же мучили сомнения. Что вы тоже думали, что не созданы для этой работы. И как вскоре после этого деньги потекли рекой. Уместно привести аналогичные примеры других сильных менеджеров по продажам вашей компании. Особенно убедительно задать кому-нибудь из них вопрос: «Алексей, ты помнишь, как запаривался в первый месяц?» На что заранее подготовленный Алексей отвечает: «Точно! Переживал – сил нет! Думал, что никогда ничего не продам. Зато как поднялся на второй месяц!»

□ Единственное НАСТОЯЩЕЕ лекарство – клиенты. Они нас калечат, они же и лечат. Совсем как противоположный пол! Поэтому новые списки клиентов, звонки и встречи. Кризис закончится после нескольких удачных встреч или первой продажи.

Практические рекомендации

1. Лучшее противоядие – принимать яд заранее и малыми дозами. В первый же рабочий день расскажите молодым бойцам о двух стандартных кризисах менеджеров по продажам. Упомяните про них еще через два-три дня. И снова – на тренинге. Второй стандартный кризис обычно возникает на четвертую неделю – второй месяц с момента начала работы. Симптомы: «Все-таки компания нормальная. Ее товары и услуги действительно нужны многим. Но все-таки я не создан для этой работы. Определенные результаты есть. И все-таки продажи – не мое. Может, когда-нибудь я смогу выйти на средненькие показатели. Но настоящим профессионалом мне никогда не стать».

Истинная причина – есть первые результаты. Но они неустойчивы. Встречи

более-менее назначаются и проходят неплохо. Однако большинство из них не завершается продажами, хотя внешне все правильно.

На самом деле причина та же – недостаточный опыт и профессионализм молодого бойца. Просто на фоне того, что он многое делает правильно, не очень видны допускаемые ошибки.

Что делать? То же, что и при первом кризисе. Лучшее лекарство в данном случае – первые заметные результаты продаж.

Оклад ваших бойцов, скорее всего, невелик, а проценты выплачиваются только с результатов продаж. Поэтому финансовая сторона вопроса играет важную роль в деле выживания молодняка в команде. Все просто: новичок должен сделать первые продажи уже в первый месяц работы, в крайнем случае – во второй. Если он не сделает продажи на третий месяц – все равно уйдет. А если не уйдет, зачем вам такой нужен? Поэтому, если хотите удержать молодого бойца, разговор «за жизнь» и

психологической поддержки мало. Помогите ему сделать первые продажи. И как можно скорее! А потом не забывайте «пинать» его каждый день.

2. Продажник повышает работоспособность и активнее работает по списку, который ему оставляют на рабочем столе менеджеры по leads.

«Охотники» резко начинают лениться – им не надо искать клиентов. Атрофируется навык поиска новых контактов. Уходя от вас в другую компанию с классическим отделом продаж при отсутствии навыка работы с холодными звонками, они с трудом там приживаются.

Менеджер становится узким специалистом – умеет закрывать сделки по вашему ассортименту. Если уходит продажник из этой группы, специалист на его место выращивается быстро.

Второй месяц продолжается «дожим» клиентов. Предположим, из первоначальной клиентской базы осталось 10 перспективных клиентов. Тогда график продаж может выглядеть так:

- в конце первого месяца – одна продажа;
- на второй месяц – три продажи и один отказ;
- на третий месяц – одна продажа и четыре отказа.

К концу второго месяца мир прекрасен и уже заработано немало денег. Впереди – клиенты, готовые платить.

К концу третьего месяца все ужасно. Клиенты, на которых вы рассчитывали, обманули вас в лучших чувствах – «кинули» с особым цинизмом, оставили без средств к существованию. Новых наметок нет, наработок – тоже. До следующих продаж нужно пахать минимум один-два месяца, а деньги уже иссякли.

В такой прискорбной ситуации ваши менеджеры по продажам оказываются каждые два-три месяца. Несмотря на весь свой опыт, сотрудник раз за разом попадает в эту яму. Рано или поздно эта ситуация окончательно надоедает опытным бойцам, и они уходят из

компании.

В чем корень зла?

Конечно, в слабом УПРАВЛЕНИИ командой продаж. Не поддерживается стабильный приток новых клиентов.

Почему сначала часть перспективных клиентов покупает, а затем остальные отказываются? Причина в том, что клиенты в разной степени готовы совершить покупку. Те, кто готов, быстро принимают решение. А те, кто вроде бы готов, но сомневаются. Они говорят, что согласны, но тянут время. А потом следует отказ. Если посмотреть на ситуацию с этой точки зрения, все сразу становится понятно: быстрое «да» и затяжное «нет».

Как не допустить сильного падения? Рассчитывать на вторую половину контрактов было ошибкой. С самого начала следовало решить для себя: удача, если хоть один из контрактов сработает; если не сработает ни один – норма. Дождаться отказов ни к чему, лучше сразу наработать новых клиентов.

Ирония в том, что если начать наработывать клиентов в конце второго месяца, спад все равно неизбежен. Ведь требуется один-два месяца, чтобы довести клиента до продажи! А на что жить весь следующий месяц?

Правда заключается в том, что заниматься новыми клиентами нужно было в НАЧАЛЕ ВТОРОГО МЕСЯЦА. Однако в это время вы были по уши заняты проработкой имеющейся клиентской базы. Первый контракт только проплатили, на подходе еще девять, и вы видите жизнь в розовом свете. Зачем напрягаться?

Здесь менеджеру по продажам должны помочь руководители продаж. Человек слаб, ленив и несовершенен и сам страдает от своих недостатков. Только руководство может оказать необходимую поддержку. Как? Ежедневными «пинками»! Это и есть лучшая помощь. Если вы не будете его «пинать» с утра до вечера каждый день, потеряете.

*В бизнесе главное –
продажи.*

Логистика , склады , производство , бухгалтерия – все это можно отдать на аутсорсинг . Кроме отдела продаж .

Хороший пример – издательство «Манн, Иванов и Фербер». Это компания с мощным оборотом. У них нет своего производства, складов и т. п. Ничего, кроме сайта! Они менеджируют только продажи, все остальное – на аутсорсинге.

Теперь вы знаете, как укрепить систему продаж и не допустить спад. Беда в том, что у молодых бойцов в начале работы в вашей компании будет минимум два таких провала. Они происходят и у новичков с неплохим опытом продаж, и даже у профессиональных менеджеров при смене работодателя. У каждого будет своя причина для этого: отсутствие опыта,

его нехватка или недостаточное знание специфики товаров (услуг) в новой компании. Отсюда – жуткая текучка, особенно среди молодых людей.

Предложенная нами система привлекательна тем, что узкая специализация приближает к «Макдоналдсу» – конвейер:

1. Девочка с приятным голосом, вежливая, по заготовленным скриптам обзванивает потенциальных клиентов.

2. Теплые клиенты «продавливаются» легче.

3. Технологии работы с постоянными клиентами упрощают текущую работу.

Для эффективного обучения ваших бойцов необходимы четыре вещи:

- профессиональные тренинги продаж;
- внутрикорпоративные тренинги продаж;
- наставничество руководителей продаж и опытных бойцов;

- самостоятельное изучение книг,

технологий и статей по продажам.

Подготовьтесь к разговору: составьте четкий

план звонка, напишите тезисы и улыбайтесь во время разговора. Когда вы улыбаетесь, голос становится приятным. И это чувствуют на другом конце провода.

Сидите прямо, не разваливайтесь на стуле. Обязательно представьтесь. Непременно узнайте, как зовут собеседника. Если не расслышали, не стесняйтесь переспросить.

Уточните, удобно ли человеку сейчас разговаривать. Бывает, что вы звоните в неподходящий момент. Если клиент занят, спросите, когда можно перезвонить, и обязательно перезвоните в оговоренное время.

Изложите цель вашего звонка внятно и уверенно. Используйте приемы активного слушания: «угу, конечно», «да, понимаю».

Собеседник понимает, что его слушают и понимают ситуацию.

Не прерывайте, не перебивайте, не курите, не жуйте, не чихайте в трубку и не печатайте во время разговора. Разве что вы хотите дать понять собеседнику, что он вам надоел.

Не давайте много информации по телефону. Если ваша цель – назначить встречу, убедите, что вопросы решаемы и вы сможете обсудить все детали при личной встрече.

В конце разговора подведите итоги, повторите ключевые моменты, поблагодарите клиента за уделенное время.

...

*В письменных
коммуникациях
оперативно отвечайте
на все письма.*

Игнорируя письмо, вы демонстрируете свое безразличие и непрофессионализм.

Обращение должно быть индивидуальным.

В конце обязательно укажите вашу фамилию, имя, должность, название компании и контакты. Если хотите побудить клиента к

действиям – ведите диалог, задавайте вопросы.

В письме выделите короткие и ясные пункты, которые вы хотите озвучить. Помните про занятость клиентов! Писать прописными буквами – дурной тон. Такая информация воспринимается как агрессивная.

Не пишите сгоряча! Если эмоции захлестывают, отложите ответ на другое время или другой день.

Обращаясь к конкретному лицу, используйте обращение «Вы» с прописной буквы, а по отношению к группе читателей – «вы» со строчной. Менеджеры часто об этом забывают.

Официальную переписку надо вести на фирменных бланках компании. Если вы находитесь в командировке или отпуске, установите в электронной почте переадресацию на ящики коллег, которые вас замещают.

Пишите грамотно и логично. Помните про знаки препинания, прописные буквы и орфографию.

Все ошибки и недочеты формируют отношение к вашей марке и бренду, который вы продвигаете.

К встрече с клиентом необходимо подготовиться. Договоритесь о времени, дате, месте и цели встречи. Возьмите с собой рекламные материалы, презентации и образцы.

Будьте пунктуальны, не опаздывайте, выключайте телефон, даже если ваш собеседник этого не делает.

В начале встречи обменяйтесь визитками – это поможет не забыть имена участников. Кроме того, это реклама ваших услуг.

Представьте клиенту своего коллегу, если приехали не один.

Подстраивайтесь под клиента – темп речи, тембр голоса, жестикуляция, поза. Он должен чувствовать себя в вашем присутствии комфортно, даже если некоторые вещи в его поведении лично вам не нравятся.

Обязательно записывайте все важные моменты беседы – не полагайтесь только на

память! Предлагайте клиенту то, что ему необходимо и выгодно.

Демонстрируйте свою компетентность и знание вопроса, но в меру. Не нужно показывать, что вы в чем-то разбираетесь лучше, – от этого выигрывают обе стороны.

Менеджеры-новички часто теряются перед влиятельными либо пожилыми людьми. Но ведь вы представляете не себя лично – Васю или Петю, – а марку, бренд, компанию! Поэтому не нужно комплексовать или пресмыкаться перед человеком, который выше вас по статусу или просто старше.

Даже если встреча сразу не закончилась сделкой, не отчаивайтесь. Подведите итоги и договоритесь о дальнейших действиях – звонке, повторной встрече и т. п. Вернувшись в офис, еще раз все зафиксируйте и направьте клиенту обещанную информацию.

*Первое, о чем
нужно позаботиться
руководителю, – чтобы
новички просто
выжили.*

Для этого нужна **адаптация**, она же «курс молодого бойца».

Вы вводите молодых в курс дел, знакомите со спецификой компании и сразу начинаете подготовку. Разумеется, в боевых условиях.

Самый опасный враг бойца – не клиенты и не конкуренты, а пятая колонна – внутренний страх и неуверенность. Вы должны знать ВСЕ о стандартных кризисах менеджера по продажам и справляться с ними без потерь личного состава.

Вы уже решили принять его на работу. Но сам новый боец такого решения еще не принял. Конечно, он ударил по рукам и сказал, что будет счастлив трудиться в вашей компании. Но до победы в конкурсе серьезно не думал, действительно ли это то, что ему нужно.

Причина проста – человек не знал, что выиграет! Все его мысли были сосредоточены на борьбе.

Завтра он приступает к работе в компании. И его начинают одолевать сомнения: действительно ли это самый подходящий вариант?

Чтобы проверить, ему придется проработать у вас длительное время. Только вхождение в курс дела и специфику работы займет несколько месяцев. Жаль тратить время на неподходящую работу!

Самое важное – это первые часы, когда молодой боец пытается понять, насколько ему комфортно в новом коллективе и среди новых коллег. Нравится ли ему на рабочем месте? Чувствует ли он перспективы? Нужен ли компании? Готов ли вкладываться в него и поддерживать, чтобы получить хороший результат?

В первые часы и дни на новом рабочем месте ваш боец хочет получить ответы на все

эти вопросы. И в результате принимает решение. Он может подождать несколько месяцев и приложить все усилия, чтобы достойно себя проявить. А может немедленно уйти под любым предлогом. Главное, что производит на него впечатление, – насколько серьезно им занимаются и сколько внимания уделяют.

Что необходимо сделать для успешной адаптации сотрудника

1. Назначить сотрудника или сотрудников, лично отвечающих за успешную адаптацию новичков. Обычно это непосредственные руководители – люди, которые всегда должны быть рядом.

В одной крупной сети салонов связи использовалась своя технология отбора сотрудников. После обычного размещения вакансий и просмотра резюме устраивали конкурс, обычно по пятницам. На конкурсе с каждым участником проводилось одно собеседование. По его результатам руководство компании принимало решения по принципу «нравится – не нравится». С понедельника претенденты выходили на стажировку, и их распределяли по салонам. Они должны были с

утра до вечера находиться на рабочем месте. При этом к работе (продажам) их не допускали: сиди, смотри и слушай, как другие работают с клиентами. Значительную часть времени в салонах вообще никого не было, делать нечего. Правда, новичкам выдавали техническую документацию для изучения, но на ее чтение требовалось максимум полдня. Испытание бездельем продолжалось неделю. Причем стажировка не оплачивалась. В выходные проводилась аттестация, после которой «выжившие» допускались к работе. Все кандидаты с проблесками инициативы или таланта уходили через один-два дня. Представьте, кто оставался после такого отбора. **Результат** – эта сеть салонов связи скоро закрылась.

Покажите новичкам, где что расположено в офисе. Познакомьте их с коллегами, с которыми им придется взаимодействовать по работе.

2. Руководитель обязательно рассказывает новому сотруднику о компании: историю,

миссию, цели. И главное – какие товары (услуги) она предлагает клиентам, зачем они нужны. Во время беседы вручаются материалы о компании для самостоятельного изучения.

3. Важный пункт – в чем заключается работа, как она ведется. Пошагово! Плюс новичок получает технологии и стандарты для самостоятельного изучения.

Теперь его можно запускать в работу – с первого дня на новом месте. Это говорит о том, что все серьезно и терять время нельзя. Но беда в том, что он еще ничего не умеет. Тут и пригодится активная помощь непосредственного начальника – чтобы новичок не наломал дров.

...

*Помощь – часть
наставничества.*

Заодно дается вводная информация по

целевым сегментам рынка.

- Руководитель показывает источники, по которым составляются первоначальные списки потенциальных клиентов. Затем он составляет для новичка первый рабочий список, причем вместе с ним.

- Начальник показывает, как пользоваться базой клиентов и анализировать списки.

- Для молодого бойца проводится индивидуальный тренинг на тему, как звонить клиентам и назначать встречи. Обучение ведется до тех пор, пока новичок не научится приемлемо делать звонки. Если менеджер по продажам не может назначить встречу собственному руководителю, как он назначит ее клиенту? Удобно проводить такой тренинг в пакетном режиме – сразу для нескольких новых сотрудников.

- Затем молодой боец и его руководитель садятся рядом у телефона. Новичок звонит по списку и назначает встречи, а руководитель сидит рядом, слушает и дает обратную связь

после каждого звонка. Начинать ее обязательно нужно с ПОЗИТИВА: сначала – что получилось хорошо, потом – что можно сделать лучше.

- В результате молодой боец обычно назначает несколько встреч с потенциальными клиентами. Теперь ему нужно научиться проводить такие встречи.

- Руководитель снова проводит индивидуальный тренинг. Но главное – взять молодого бойца «прицепом» на свои встречи с клиентами и показать, как все делается в реальной жизни. Можно отправить новичка и вместе с другими опытными сотрудниками.

Принимающий заявки менеджер

Позвонив и убедившись, что попал в нужную организацию, клиент сразу говорит, что его интересует – о своей потребности и необходимости ее удовлетворения.

Не перебиваем. И внимательно слушаем.

Переспрашиваем, правильно ли поняли.

И только затем приступаем к презентации своего продукта, причем используем только

полезные для клиента характеристики: «Вы упомянули, что вас в первую очередь интересуют...», «...Не так ли? Как раз (этот товар) обладает... (качество, сырье, размер, цена, износостойкость и пр.)».

Клиент вас слушает и сравнивает со стереотипом, который сам сформулировал.

Внимание! Задачи этого этапа:

задача-минимум – выяснить интересы и основы позиции клиента. Например, факторы условий, времени, цены;

задача-максимум – выяснить структуру мотивов клиента и определить его ведущие потребности.

По поведению продавца клиент судит о фирме в целом и возможном качестве ее продукции, то есть делает вывод, **ВЫГОДНО** ли ему совершить сделку.

Если продавец не вызвал доверия, клиент прекращает общение привычным: «Спасибо, я подумаю!» А если расспрашивает о способах использования продукта, нюансах и выгодах,

которые получит, значит, созрел. Он задает вопросы типа: «Есть у вас еще что-нибудь?», «А сколько стоит та штучка?», о которой менеджер обмолвился.

Если клиент не нашел нужный товар (услугу), предложите ему что-то еще для получения ожидаемых выгод: если цена — дешевое, если ассортимент — ...

Ведь если клиент не нашел то, что искал, он прямиком идет к конкуренту. И это навсегда. Не позволяйте ему уйти с пустыми руками — делайте мелкие подарки или, выяснив, что нужно, и зная, что этого нет, — сделайте встречное предложение: «Все это замечательно. Но у меня есть более простое решение вашей задачи, к тому же оно обойдется вам значительно дешевле! Вы можете приобрести, к примеру, вот это... Возможно, это справится с вашей задачей!» Коммерческий отдел всегда должен иметь альтернативное предложение на случай, если ходовой товар отсутствует.

Фишка, на которую ведется большинство.

«Домашние заготовки» менеджера.

Личный порог и его «раскачка»

Тяжело делать что-то в первый раз. Особенно все, что связано с деньгами. Это касается и первого договора, и первого счета, и особенно первого взятия оплаты наличными. Молодого бойца обязательно нужно поддерживать в эти ответственные моменты.

Но особенно важен для каждого менеджера по продажам личный порог и его «раскачка». Личный порог бойца – это максимальная сумма денег, когда-либо полученных им с клиента по контракту. Тот, кто оформил первую сделку на 5000, потом легко делает другие в пределах этой суммы. А вот при переговорах на 15 000 он будет нервничать. 50 000 для него – что-то заоблачное. Для бойца, который сделал продажу на 60 000 или 40 000, это не проблема. 70 000 – тоже вполне реально. Но контракт на 300 000 – уже тяжело.

Менеджеры склонны ограничивать продажи привычными для себя суммами. Это может приводить к серьезным потерям. Например, молодой боец может вести переговоры с клиентом об оплате 4000, а его коллега с тем же человеком – о суммах от 1 000 000. Новичок просто не увидит возможности столько заработать.

Личный порог нужно целенаправленно раскачивать и тренировать. За один раз его можно увеличить в три-пять раз. Иногда (редко!) – больше, чем в десять. Поэтому начинающие бойцы, привыкшие к сделкам до 10 000, должны тренироваться на контрактах в 50 000–100 000. Привыкнув к этому масштабу, они перейдут к контрактам в диапазоне 500 000–1 000 000. Такие сделки превратят их в высококлассных профи.

Что еще может помочь? Рассказы опытных бойцов на совещаниях. О том, какие деньги они берут с клиентов и по каким контрактам. Еще лучше – ПОКАЗАТЬ эти деньги и дать их

ПОТРОГАТЬ. Хорошо помогают совместные встречи на «дожим» сделок. Опытный боец помогает новичку сделать контракт на сумму, которая самого новичка еще пугает. И пусть он сам возьмет деньги с клиента – чтобы почувствовать, что это ЕГО контракт.

Главное правило: если ты можешь делать продажи на 100 000, не трать времени на продажи в 5000. Ты можешь и то и другое, но мелочи отнимают время. Лучше тренируйся на 500 000–1 000 000.

Сотрудники обязательно должны изучать ключевые книги. Еще важнее – изучение стандартов и технологий продаж вашей компании. По каждой книге и технологии руководитель должен ставить сотруднику СРОК, а потом проводить аттестацию, на предмет, что он понял.

Какие книги изучать? Это дело вкуса и стиля работы, принятого в вашей компании.

Например:

Николай Рысёв. «Активные продажи. Как

найти подход к клиенту» и «Активные продажи. Эффективные переговоры»;

- Роберт Чалдини. «Психология влияния»;
- И. Л. Викентьев. «Приемы рекламы и PR».

Важно дать понять новым сотрудникам, что руководство понимает: продавцы-консультанты работают «на линии фронта» и их успехи определяют общие достижения. Это идеологически важный, мотивирующий начальный фактор.

Эффективное управление продажами любой компании невозможно без постоянного и комплексного внимания к работе менеджеров по продажам. Успешность работы продавцов – одна из основных составляющих хороших продаж компании. Однако бывает так, что менеджеры по продажам предоставлены сами себе: никто не ставит им никаких задач (кроме разве что выполнения определенного плана продаж), не контролирует, насколько эффективно организована работа, и не дает

обратной связи о ее качестве. Это говорит о низком уровне управления отделом продаж и службы персонала.

Задача руководителя отдела продаж – поставить менеджерам четкие задачи и контролировать их выполнение.

Задача службы персонала – обеспечить руководителя отдела продаж методической поддержкой, инструментарием для работы с персоналом. Одним из инструментов является комплексная оценка работы менеджеров по продажам по количественным и качественным показателям.

Профилактика возникновения просроченной кредиторской задолженности

Действия по профилактике просроченной дебиторской задолженности на этапе работы с клиентом снизят риск ее возникновения. Обязательными условиями документа о кредитной политике предприятия являются:

1. Порядок заключения договора и ответственные лица.
2. Порядок установления кредитного лимита, методика и ответственные лица.
3. Порядок мотивации клиента на отсутствие просроченной задолженности, критерии и ответственные лица.
4. Порядок пересмотра кредитного лимита,

основания и ответственные лица.

5. Порядок установления класса риска клиента, основания и ответственные лица.

6. Порядок авторизации кредитного лимита и ответственные лица.

7. Процедура кредитного контроля и ответственные лица.

8. Особые условия при превышении кредитного лимита, порядок, основания и ответственные лица.

9. Порядок взыскания просроченной задолженности, основания и ответственные лица.

10. Выставление штрафных санкций, основания и ответственные лица.

Иногда в кредитной политике прописываются и возможные источники финансирования.

Ответственные лица в кредитной политике прописываются по должностям в соответствии со штатным расписанием предприятия, чтобы не вносить изменения в кредитную политику

каждый раз при смене руководства.

Кредитная политика должна быть четкой, ясной и обязательной для всех структурных подразделений.

Надо постоянно улучшать бизнес, подсматривая и пробуя новые идеи, стратегии и тактики.

Мониторить все ключевые индикаторы управления и роста компании (вы это делаете, не правда ли?).

Однако вместо всего этого владельцы магазинов продолжают продавать и пересчитывать продукцию на складе... Пока их более удачливые конкуренты пытаются поднять свой бизнес на следующий уровень.

...

*Но это ВАШ
бизнес!*

Профессиональные тренинги продаж

Тренинги необходимы для базового обучения ваших бойцов продажам. Большинство новичков понятия не имеют, как ведутся продажи. Продажи – это профессия. Их этому никто не учил. Если вы увидите, как они работают с клиентами, у вас волосы начала встанут дыбом, а затем выпадут от ужаса.

Исправить ситуацию поможет тренинг. Будьте уверены: если молодой боец не проходил ни одного профессионального тренинга продаж, он продает на 30 % своего потенциала. Не более! Как долго вы можете себе позволить держать на рабочем месте менеджеров, недополучающих 70 % вашей прибыли?

Чтобы не выбрасывать на ветер время и деньги, нужен **КАЧЕСТВЕННЫЙ** тренинг продаж. Его критерии просты:

- проходит в течение двух полных дней

(или больше);

□ проводится практиком, который много лет занимается продажами и руководил соответствующими отделами. Еще лучше, если он владеет или управляет успешными бизнесами;

□ дается не столько теория, сколько реальный опыт, включая применение в продажах различных спецсредств и технологий. Цель тренинга – отработать необходимые навыки, чтобы они «въелись в мозги» ваших бойцов;

□ больше половины времени тренинга занимают деловые игры, в ходе которых разыгрываются конкретные ситуации, возникающие с клиентами: один участник тренинга исполняет роль клиента, другой – менеджера по продажам, переговоры записываются на видео, а затем происходит «разбор полетов». После двух дней таких «полетов» работа с клиентами в магазине кажется развлечением.

Тренинги могут быть полезны и для обучения опытных бойцов специальным приемам и технологиям продаж.

Когда их лучше начинать? Чем раньше, тем лучше!

...

Напоминаем: на каждом бойце, который не проходил ни одного профессионального тренинга продаж, вы теряете 70 % эффективности.

Обычно новички проходят тренинг в выходные своей первой рабочей недели. За несколько первых дней работы их ввели в курс дел, он набрали первый опыт. Самые

неуверенные уже отсеялись. Те, кто прошли тренинг, образуют единую команду. Так завершается процесс адаптации.

Разумеется, в тренинге участвуют и опытные бойцы. Прежде всего непосредственные руководители «молодняка».

Тренинг преследует две цели:

- 1) передать молодым свой опыт;
- 2) посмотреть, чего стоят новички.

Лучше принять на конкурсе больше бойцов, чем нужно, а затем отсеять слабейших на тренинге. То есть тренинг является и завершающим этапом конкурса.

Резюме: тренинг используется для профессиональной подготовки, обмена опытом, создания единой команды, адаптации и завершения отбора. Пять результатов в одном флаконе! Это действительно можно назвать реальным вкладом в укрепление и развитие бизнеса!

Как часто нужно проводить тренинги

Каждый ваш боец должен пройти хотя бы

один профессиональный тренинг продаж. Удобно провести одно такое мероприятие сразу для всех после набора основной команды. Затем достаточно проводить профессиональные тренинги раз в полгода-год, а при интенсивной подготовке команды – каждые три месяца. Дополнительно организуются внутрикорпоративные тренинги.

Как найти тренера? Хорошие тренеры в дефиците, а плохие даром не нужны.

Провести внутрикорпоративный тренинг продаж несложно, он целиком состоит из деловых игр – воспроизведения реальных ситуаций работы с клиентами. Желательно записывать происходящее на видео, а потом разбирать ошибки по записи, как это делается на профессиональных тренингах.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводят ваши руководители продаж при поддержке опытных бойцов. Наверное, вы (собственник) должны сами принимать в этом активное участие.

Где учатся проводить внутрикорпоративные тренинги продаж? Конечно, на профессиональных тренингах! Вы вместе с другими руководителями продаж должны научиться организовывать и проводить деловые игры. Участвуйте в каждом стоящем тренинге, который сможете найти. Их не так уж много.

Одна ситуация должна занимать не более пяти минут.

Исключение делается для сложных переговоров.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводятся минимум раз в месяц, при интенсивной подготовке – раз в две недели. Все участники заранее предупреждаются о дате, месте и времени их проведения.

Не забудьте обеспечить для тренинга видеочамеру с носителями информации, телевизор и шнуры. А также чай, кофе и закуску для кофе-брейков.

Первый тренинг для новых сотрудников

может быть и двухдневным профессиональным, и однодневным внутрикорпоративным. В конечном счете для подготовки ваших бойцов потребуются и те и другие.

Чему учат тренинги и наставники

Задача – ваша и других опытных бойцов – «дожать» сделки «молодняка» и заодно показать им, как это делается. Новички выступают в роли «загонщиков», а вы ведете «отстрел» клиентов.

Плюс в том, что молодые бойцы обеспечат вашей компании дополнительные продажи задолго до того, как научатся продавать. Они рано почувствуют вкус денег, и это повысит их выживаемость. Вам и вашей компании дополнительный доход тоже не помешает.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Планируем стратегию конкурентного роста

Миссия организации:

.....
.....
.....

Спрос, объем и динамика спроса:

.....
.....
.....

Наши клиенты:

.....
.....
.....

Наш ассортимент:

.....
.....
.....

Номенклатура:

.....

.....
.....
Сменяемость ассортимента:

.....
.....
Необходимо оптимизировать:

.....
.....
Кто наши основные конкуренты:

.....
.....
Наши преимущества:

.....
.....
Преимущества конкурентов:

Недостатки конкурентов:

.....

.....

.....

«Пинок» к действию – вам, уважаемый читатель!

Найдите время, чтобы подумать о целях, которые вы поставили перед собой.

Как сильно вы желаете их достичь? В каком случае вы бы от них отказались?

.....
.....
.....

А сейчас приведем грубоватый, но очень запоминающийся пример.

Представьте, что вы находитесь в чужом городе и вам сильно хочется в туалет.

Сильно-сильно хочется!

Представили?

Первое, что приходит в голову, – кафе.

Вам кажется, что вы точно знаете, какова ваша цель. Вы направляетесь туда быстрым шагом и видите надпись «Санитарный день».

Переоценили свои возможности. Не учли

возможные непредвиденные ситуации .

Второе – «Макдоналдс». Но вы не знаете, где его найти.

Спрашиваете у прохожих.

Начинаете консультироваться – чаще у друзей или родственников .

Но прохожие оказываются туристами и помочь не могут.

«А если слепой ведет слепого, оба упадут в яму» [Мф . 15:14] .

Тогда вы ищете не туристов и не командировочных. Пожилых людей.

Вы ищете опыт, начинаете задавать правильные вопросы: из этого ли они города, района и т. п.

...

*Неуверенные
действия приводят к
уверенности.*

□ Вы находите кратчайший путь к своей цели (используя знания других!).

□ Если чего-то очень сильно хочешь добиться, отступление не рассматривается как вариант развития событий.

□ Ты в любом случае найдешь способ достичь цели и заплатишь необходимую цену.

При правильном подходе любой сможет развить в себе сильную мотивацию.

Один молодой человек мне сказал:

– Я бы сделал это в ближайшую урну!

– А люди кругом?

– Мне плевать. Элементарные приличия соблюдены: не на дорогу, а в урну. Остальное – ерунда. Если очень нужно.

У этого парня есть будущее?

Начните с себя . Повышайте собственную мотивацию!

□ Разделяйте свои цели с людьми, которые поддерживают, а не с теми, кто реагирует на них цинично и демонстрирует равнодушие.

□ Мысли и взгляды – разные вещи.

Если хотите сбросить вес, идите в тренажерный зал и начинайте заводить знакомства среди тех, кто уже в хорошей физической форме.

Особенно женщины комплексуют по этому поводу: «Ой, там такие, а я...»

Все, как в бизнесе, – трудитесь, и у вас тоже появятся мышцы!

...

*Тратьте свое
время на людей, чье
отношение к ситуации
того стоит.*

Однажды мы искали администратора торгового зала для нового магазина. На собеседование пришла чистенькая, милая, искренняя и доброжелательная женщина, которая говорила спокойно и литературно.

Находка! Смотрю резюме: мастер производства; конфекцион, пальто. Все, что требовалось для стартапа на производство. Спрашиваем:

– А вам нравилась ваша работа?

– Да.

– Почему решили изменить профиль?

– Отечественное производство погибает, тяжело соревноваться с импортом, Китай одолел. (Знакомо? Это было 13 лет назад.)

– Готовы учиться и поехать в командировку дней на пять?

– Да.

– Отлично!

Отправили ее в Новосибирск к одной знакомой на стажировку. Через пять дней новенькая вернулась с горящими глазами:

– Когда будем закупать оборудование?

– Ирина, производство-то умирает...

– Конечно, умрет, если на попе все время сидеть! Работать надо!

И мы начали работать. Причем сразу организованно, как иностранцы. Спасибо им,

научили! Стали делать коллекции с учетом капсул и тем. Анализ вести с первых дней. И это было правильно.

Человек имел опыт, всего-то нужно было повысить его мотивацию и показать, как все делается, поддержать.

...

*Никого не
слушайте. Если вам
нравится то, что вы
делаете, все получится!*

Если вы хотите открыть собственное дело, начинайте читать книги по организации бизнеса.

Ходите на семинары и конференции. Это поможет «подзарядить батарейки» вашего стремления.

Замените источники негативной энергии

на источники позитива. Избегайте смотреть новости по телевизору – это непреодолимо негативный источник. Вам действительно хочется знать о женщине, убитой соседом?

Любите смотреть кино? Тогда смотрите фильмы, которые наполнены позитивной энергией. Например, легкие комедии и истории, в которых добро побеждает зло.

Одевайтесь как человек, добившийся успеха (вы несколько раз в день проходите мимо зеркала, получая визуальное подкрепление сил).

Найдите музыку, которая заряжает вас энергией и вдохновляет.

Действуйте!

Тратьте больше времени на радости, смех и меньше – на беспокойство.

Наша сила – в готовности к облому!

Купили книжку по маркетингу – сделайте в табличке Excel:

графа «Предложение» + графа «Результат».

Просчитали – отметьте «получилось» или

«не получилось». Идите дальше.
Самообразовывайтесь!

...

*Стремитесь к
своим целям!*

(Вспоминайте ситуацию с урной и
«Макдоналдсом».)

...

*Получайте
удовольствие от
процесса!*

Сконцентрируйтесь на положительных
аспектах своих **достижений вместо трудностей**

.

*Стройте свой
бизнес по своим
правилам.*

Это ВАШ бизнес! **Любое мнение – чужое .**

Даже мнение эксперта.

И клиенты, и работники с превеликим удовольствием будут иметь дело именно с вами.

НО :

Е с л и *вы* сами будете жестко придерживаться своих правил.

Я описался, потому что:

– не было времени сходить в туалет;

– я был слишком уставший;

– потерял надежду и не верил, что смогу

добежать;

– он-то добежал – у него ноги вон какие

длинные;

– это явно не для меня;

– я постучался в туалет, но мне не

открыли;

– мне не хватило мотивации;

– у меня была депрессия;

– у меня нет денег, и я не могу себе этого

позволить!

– решил сходить завтра.

Грубо? Зато доходчиво!

...

*Дайте самому себе
«тинок» и
ДЕЙСТВУЙТЕ!*

(Вспомните пример парня с урной.)

Стройте прочные взаимоотношения с покупателями.

Обслужить клиента, сделать кого-нибудь счастливым, помочь решить проблемы никогда не рано.

Так деловые отношения перейдут в

товарищеские и, возможно, в дружеские.

...

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Начиная заниматься продажей fashion-одежды, мы организовали женский клуб и проводили вечеринки для своих клиентов. Это было неформальное общение. Приглашали известных актеров, устраивали лотереи. Об этом ЕСТЬ видео на сайте www.dengikuet.com.

Как дружить с клиентами? Не в кино же с

ними ходить! Все хотят проводить с вами отпуск и ходить в спортивный зал. С вами так комфортно, что люди начинают забывать, что вы тоже имеете «право на тишину». Придумайте способ, при котором вы можете поддержать отношения, искренне общаться и при этом сохранить деловой настрой.

НИКОГДА на подобных вечерах не предлагайте купить что-то из вашего товара! Вы можете собирать средства на благотворительность и реально кому-то помочь. Такие вещи объединяют и несут хороший посыл людям. Дайте клиентам положительные эмоции. Это тоже ваш бренд. И это тоже увеличивает продажи. Потому что вам доверяют!

Заботьтесь о ваших клиентах, иначе о них позаботится кто-нибудь другой. Долгосрочные деловые отношения строят ваше богатство.

Вот пара полезных советов насчет телефонных звонков:

1. Всегда как можно скорее делайте ответный звонок. Если вы говорите, что

собираетесь позвонить – постарайтесь это сделать. Когда люди ждут вашего звонка, не упускайте такого случая.

2. Вы знаете, каково это, когда кто-то обещает вам подарить на день рождения что-то очень интересное, а в итоге вы ничего не получаете.

Будьте ответственны! Ваши покупатели доверяют вам, верят в вас. Не отнимайте у них это! Не забывайте уважать их потребности, спрашивая, есть ли время поговорить. Обычно время находится. Если намекают, что заняты, спросите, когда удобно перезвонить. И не нужно звонить с одной целью – что-то продать. Помните: люди хотят, чтобы помнили их имена, даты рождения и важные для них события.

Самое главное для менеджера – усвоить, что клиент существует для вас, а не вы для него.

В разговорах с друзьями порой всплывает один и тот же вопрос: когда можно будет расслабиться и наслаждаться плодами своего труда?

Когда все станет легко и просто и деньги сами начнут печататься и падать с деревьев в руки.

Понаблюдаем за успешными людьми:

Ричард Брэнсон – не перестает работать, хотя давно мог бы.

Дональд Трамп – тоже.

Уверены, что Путину и Обаме тоже скучать не приходится.

Распорядок дня Дэна Кеннеди весьма насыщен.

Роберт Асприн и Пирс Энтони периодически уходят в горы, чтобы написать очередную книгу.

Даже у таких отдыхоориентированных людей, как Марк Виктор Хансен, который одну неделю в месяц проводит в разных точках земного шара, можно заметить: на отдых они берут с собой толстую тетрадь, ноутбук и набор ручек с карандашами и останавливаются только в гостиницах, где есть скоростной Интернет.

Практически каждый успешный бизнесмен

даже в отпуске тратит час-два на звонки нужным людям, проверку почты и работу над запланированными проектами. И то, что в это время человек сидит на пляже или около бассейна, этому не мешает. Ведь даже при полном отключении от внешнего мира инсайты приходят в голову такими косяками, что их невозможно не записывать.

...

*Настоящие
правила успеха:*

– «Никто, кроме нас!» – девиз ВДВ России;

– «Сложные вещи мы делаем сразу, невозможные просто занимают немного больше времени» – девиз

Так можно жить только в одном случае: если работа – то, без чего вы не можете жить; то, от чего получаете огромное удовлетворение, то, что у вас получается лучше всего.

Итак, приступаем к написанию ответа на вопрос, поставленный в начале книги в главе «**Этапы работы по франшизе**»: Подумайте о том, что произойдет, если вы потеряете какого-то человека на одном из звеньев бизнеса. Сможете ли вы его оперативно заменить?

Подсказка : у вас всегда должен быть план Б.

По этому плану вы должны взять любого относительно подходящего человека и быстро обучить его с помощью детальных инструкций, как выполняется конкретное дело (функция, процесс) в вашем бизнесе.

Подумайте, что вам нужно для такого плана: документы, шаблоны, обучение, ресурсы, кадровые изменения.

ЗадOCUMENTИРУЙТЕ это:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ответ на вопрос о свободе и пассивном доходе есть. Только он вам может не понравиться.

Все будет просто, когда дивиденды и пассивный доход с консервативных инвестиций – банковские депозиты, недвижимость и прочие стабильные финансовые инструменты – будут давать вам столько денег, сколько вы хотите иметь каждый месяц. Тогда можно перестать работать.

Надо постоянно учиться и читать полезную литературу, которая необходима вашему бизнесу, обучать свой персонал, партнеров. Жизнь

меняется, а вместе с ней меняются и требования.

Мода есть на все – на бизнес, увлечения, цвет, все, что нас окружает. Будьте современными!

...

*Знать, как
плавать, и
действительно плавать
– разные вещи!*

Вы можете оставить все как есть.

Вы можете внедрить все сами – это хороший долгий путь.

И вы можете заказать консалтинг.

Удачной дороги!



Рис. 17. Маленькая птичка, с которой охотятся шейхи, – сокол-балобан. Так автора дразнили в детстве

Закажите профессиональный консалтинг!

Я – бизнес-консультант независимой ассоциации «БизКон» .

Мы слишком требовательны к себе и окружающим.

Я родилась в год Тигра, в конце мая. Невысокого роста. При абсолютном слухе не умею петь. Много работаю над собой и постоянно учусь. В работе требую такой же быстроты и точности от других, хотя понимаю, что это редко возможно.

Если вы готовы получить гарантированный результат и много работать, «чтобы пробиться к личному солнцу», – записывайте:

www.dengikuem.com

Желаю вам удачи!

Надежда Смирнова