

Анна Бочарова

Антикризисное управление розничным магазином



ЛитРес: Самиздат
Москва

УДК 338.24
ББК 65.29
Б86

Бочарова А.

Антикризисное управление розничным магазином / Бочарова
А. — Москва: ЛитРес: Самиздат, 2021. — 149 с.

ISBN 978-5-532-99077-7

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

ISBN 978-5-532-99077-7

© Бочарова А., текст, 2016
© Omiko Trading LTD., оформление, 2021

Содержание

Глава 1. Спектр ошибок ритейла.	5
Глава 2. Чем торговать сейчас в магазине. Перспективные ассортиментные направления в ритейле	16
Глава 3. Оптимизация ассортимента. Что изменить в работе с поставщиками и торговыми марками.	27
Эффективное ведение переговоров с поставщиками товара.	37
Виды трейд-маркетингового стимулирования поставщиками своих торговых партнеров– операторов розничного рынка.	49
Оптимизация ассортимента для магазинов формата «у дома»	55
Глава 4. Антикризисное ценообразование.	60
Что выгоднее продавать – премиальные или общедоступные товары? Как не прогадать и выбрать наилучшую целевую аудиторию магазина?	69
Основные ошибки при организации работы	72
Глава 5. Программы клиентского сервиса и лояльности – как привлечь, удержать покупателя. Ошибки бонусных программ.	80
Глава 6. Демотивация продавцов. Профилактика деструктивных изменений в системе управления торговым персоналом.	90
Глава 7. Экономия и персонал.	101
Учиться, учиться и еще раз учиться, или практическая польза от постоянного обучения персонала магазина.	114
Содержание «Папки продавца-консультанта магазина»	119

Глава 8. Маркетинговые коммуникации. Мотивация покупателей сегодня.	124
Глава 9. Доставка товаров как маркетинговый ход. Как правильно организовать данную услугу в своем магазине и использовать все возможности для роста продаж?	130
Глава 10. Анализ результатов антикризисных мероприятий.	146

Глава 1. Спектр ошибок ритейла.

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

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

Все неэффективные действия можно классифицировать следующим образом:

1. Стратегические (системные)

Бюджетирование

Принятие решений

Анализ внешней среды

Организация бизнес-процессов

2. Ассортиментные

Группы товаров

Обновление ассортимента

Скорость товарооборота

3. Маркетинговые

Реклама и коммуникации с покупателями

Цена и ценность

4. Коммуникативные

Техника продаж

Программы клиентского сервиса и лояльности

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

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

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

Посмотрим на каждый тип ошибок подробнее.

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

Любой руководитель ритейла понимает, что нет действий, которые влекут за собой только одно изменение в жизни магазина. Любое решение стимулирует целую цепь эффектов. Например, если снизить объемы рекламы, можем получить не только экономию денег, но и снижение покупательского трафика и уменьшение объемов продаж, что в свою очередь снова приведет к необходимости искать другие статьи расходов для оптимизации. Всегда следует прогнозировать связанные в вашем основном решении дополнительные последствия.

Бюджетирование, как говорится, либо есть, либо его нет. Отсутствие плана доходов и расходов – распространенное заблуждение руководителя торгового предприятия. Причем, если примерное понимание, сколько можно продать еще встречается, то понимание, сколько можно потратить встречается гораздо реже. При общении

с владельцами магазинов мы часто слышим их мнение о том, что планировать затраты сложно и вообще не имеет особого смысла, так как все равно случится «что-то непредвиденное». И тем, не менее, основные статьи издержек вы должны контролировать, четко представляя на что именно и сколько максимум вы можете потратить. В кризисный период действует «Правило бюджетирования»: затраты на продвижение торговой точки и сопровождение продаж корректируются в последнюю очередь!

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

Принятие решений

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

Если говорить о принятии решений, то еще одной ошибкой будет затягивание времени для принятия решения. Руководитель розничной компании иногда не может определиться с направлением развития своего магазина и бесконечно перебирает перспективы и варианты путей. Во многих случаях, упускается драгоценное время для реальных изменений и формируется ситуация, когда магазин вынуж-

ден копировать тактики конкурирующих торговых точек, а это, как вы понимаете, самая неэффективная система работы.

Анализ внешней среды. Ошибка, которая дорого стоит для любого магазина – отсутствие анализа макроэкономических факторов, которые влияют на конкурентоспособность и перспективность торгового подразделения. До сих пор встречаются управляющие в ритейле, которые не понимают насколько влияет макроэкономика на торговлю, даже, если мы говорим о небольшой торговой компании, которая расположена в сельской местности и работает в низком ценовом сегменте. Регулярный (не реже раза в квартал, с учетом кризисного периода в экономике) анализ основных групп факторов позволяет вам не только управлять рисками, но и увидеть возможности для развития розничной торговли. Приведем пример. Наверное, наибольшее количество проблем и сложностей сейчас у компаний обувного ритейла. Продажи обуви за последние два торговых сезона показали худшие результаты последних 10 лет. И многие операторы обувного рынка разработали и выполняют план антикризисных действий. Одним из направлений работы является оптимизация ассортимента. И в этой ситуации нашлись магазины, руководители которых скорректировали закупку в пользу практичных моделей. Это тот случай, когда логика мешает продавать больше (и вообще мешает продавать). Если вспомнить особенности покупательского поведения, или хотя-бы просто понаблюдать как покупатели выбирают обувь и на что обращают внимание при принятии решения о покупке, станет заметно, что, несмотря на кризис, на проблемы, на сложности, обычные люди в кризис с удовольствием покупают обувь и аксессуары (сумки, ремни, шали, перчатки) ярких расцветок, модного дизайна, с большим количеством декоративных элементов. Конечно, кто-то из клиентов разыскивает и товары черного цвета. Но всегда в приоритете яркость и красота. При этом, опять же вследствие отсутствия анализа внешней среды и понимания того, какие изменения происходят в обществе многие обувные магазины забывают о том, что помимо внимания к ассортименту торгового зала, следует уделить внимание и сервисному сопровождению покупателей. В кризисный период люди больше заботятся об увеличении

срока эксплуатации обуви, поэтому одним из факторов, решающих в пользу покупки будет сервисная поддержка покупателя (варианты разные: увеличение срока гарантии, компенсация затрат на ремонт, ремонт за счет торгового предприятия и т.д.).

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

Ошибки в организации бизнес-процессов подразумевают следующие варианты:

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

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

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

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

В период экономического кризиса магазины пытаются компенсировать снижение объемов продаж путем расширения ассортимента. Иногда это приводит к тому, что в одном торговом пространстве потенциальный покупатель может найти товары всех трех ценовых категорий (низкой, средней, высокой), разной степень новизны (как партии прошлых поставок/сезонов/коллекций, так и товары-новинки), а также товары, предлагаемые по полной цене и пред-