

С. В. СЫСОЕВА

Стандарт розничного магазина

РАЗРАБОТКА ИНСТРУКЦИЙ
И РЕГЛАМЕНТОВ



С. В. Сысоева

**Стандарт розничного
магазина. Разработка
инструкций и регламентов**

«Издательские решения»

Сысоева С. В.

Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций
и регламентов / С. В. Сысоева — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-931773-5

Книга предназначена для руководителей магазинов и специалистов по стандартизации бизнес-процессов. Материалы книги помогут разработать стандарты по трём направлениям: процедура открытия магазина, процесс управления ассортиментом и требования к работе торгового персонала.

ISBN 978-5-44-931773-5

© Сысоева С. В.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Введение	7
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Стандарт розничного магазина Разработка инструкций и регламентов

С. В. Сысоева

© С. В. Сысоева, 2018

ISBN 978-5-4493-1773-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Уважаемые коллеги!

Книга «Стандарт розничного магазина» является приложением к «Большой книге директора магазина» и содержит правила разработки и примеры инструкций и регламентов работы розничного магазина.

В этой книге я передаю свой собственный, накопленный в ходе выполнения консалтинговых проектов, опыт стандартизации магазинов разной товарной и форматной специфики, а также опыт моих коллег-консультантов и коллег из успешных розничных компаний.

Сейчас уже большинству руководителей магазинов очевидно, зачем нужны стандарты. В выигрыше оказываются все, вовлеченные в торговый процесс. Вам, как руководителю, не нужно объяснять и повторять одно и то же своему персоналу. Персоналу не нужно думать, как вести себя в типовой рабочей ситуации. А покупатель доволен, так как он не только купил нужный ему товар, но и сделал это в дружественной обстановке.

Кстати, есть и еще одна сторона. В результате стандартизации снижаются издержки, что, безусловно, хорошо для работы любой коммерческой структуры.

Конечно, **стандарты создаются для конкретного магазина**. Поэтому в книге приводятся только образцы, шаблоны и общие правила разработки инструкций и регламентов, которые вы сможете использовать как базу для разработки собственных стандартов.

Надеюсь, что книга станет для вас руководством к действию и помощником в нелегком деле стандартизации вашего собственного магазина.

Удачи!

Введение

Неподалеку от моего дома, – а живу я недалеко от центра Москвы, – есть широкая улица с магазинами. Магазины там расположены самые разные: известные и не очень, большие и маленькие, с товаром на любой вкус, цвет и достаток. Однажды солнечным весенним утром, прихватив свой кошелек, я решила пройтись по этим магазинам, развеяться, купить что-то синее из категории товаров для дома, а главное – в первый раз посетить небольшой магазин чая и кофе, чтобы купить себе определенный сорт зеленого чая, а в подарок на день рождения заварочный чайник в средней ценовой категории.

Почему же столь любимое всеми женщинами времяпрепровождение под названием «пройтись по магазинам» закончилось не покупкой, а решением написать эту книгу? – спросите вы. Отвечаю: очень хотелось что-то купить, но не вышло по разным причинам, связанным не с отсутствием денег в кошельке или намерения покупать. Чаще всего срыв покупки происходил по причине неправильной организации торгового процесса в магазине.

Давайте разберемся, почему.

Магазин 1. Смесь из женских колготок, женского и мужского нижнего белья, маек с футболками и ювелирных украшений. Расслабленные продавщицы в кондиционированном помещении. Одна разговаривает по телефону, хотя и по делу, но так громко, что невольно отвлекаешься от прилавков и смотришь в ее сторону. В смежном зале другая болтает с охранником. Можно было бы сделать несколько незапланированных покупок, например, купить пару маек – ведь лето не за горами, – но на меня никто не обращает внимания, а самой начинать разговор лень. Покупка не сделана. Не потрачено приблизительно 1000 рублей.

Магазин 2. Желанный чай совсем близко. Полный юноша за прилавком поднялся и поздоровался. Но! Что же делать?! Чай продается в металлических банках, на которых наклеены бумажки с названием и описанием. Стою в замешательстве. Продавец-консультант также стоит и молча на меня смотрит. Решаюсь задать вопрос, есть ли «такой вот зеленый чай с белыми цветочками, но не жасминовый». Продавец отвечает, что нет. Уточняю, знает ли он, что я имею в виду. Он опять отвечает, что нет. Далее задаю вопрос: «Что же вы так чай продаете, ведь не видно, что в этих банках находится?» Юноша, уже с видом знатока, говорит: «Чай нельзя хранить в открытой посуде». Это правильно, но мой путь к кассе перекрыт четким барьером – я не могу найти того, что мне нужно. Продавец замечает: «Я вам покажу то, что в банках, если вы попросите». То есть давайте мы сейчас ВСЕ банки с полок снимаем, в каждую заглянем, чтобы в результате все равно не найти, что нужно. Или найти, но уже расхотеть покупать. Учитывая подход продавца «я покажу, если вы попросите», просить посмотреть чайники в подарок не захотелось. Покупка не сделана. Не потрачено приблизительно 500 рублей на чай и 800 рублей на чайник.

Магазин 3. «Уважаемый» магазин мужской одежды с ценами выше среднего уровня, в котором открыли недавно секцию женской одежды, обуви и сумок. К сумкам у меня особая страсть: независимо от цены сумки уверенно перешли для меня в категорию импульсных покупок. Прямо по курсу на полке вижу оранжевую кожаную сумку, которая так и говорит: «Купи же меня быстрее, а если купишь, уже вечером обновить сможешь». Заманчивое предложение. Но! Опять барьер. Справа от меня исступленно бросаясь на швабру, моет полы неопределенного возраста женщина с неухоженными волосами. Моет по-флотски, выливая на палубу ведро воды и смывая воду за борт. Тряпка хлюпает, брызги разлетаются по сторонам. Пытаюсь подойти поближе. Женщина поднимает голову: «Да проходите вы, проходите...», и с гордостью в голосе добавляет «...не стесняйтесь». Ступать в чавкающую жижу в модельной обуви нет ни малейшего желания. Разворачиваюсь и ухожу. Покупка не сделана. Не потрачено... не знаю сколько, но точно больше 4000 рублей.

Магазин 4. Еще один «уважаемый» магазин, на это раз – подарков. Мне же нужно что-то синее для дома. Ассортимент огромный, в том числе и синих вещей. Смотрю на одно, другое. Продавцов много, но они кучкуются у кассы, обсуждая наболевшие проблемы личного характера. Работу продавцов никто не контролирует. Один из них – молодой человек – тягает за лямки фартука девушку. Оба довольны. Продавец без формы, но с бюджетом «стажер» пьет воду из кулера.

Беру в руки то, что внешне напоминает бокал для шампанского. Симпатичная вещица, с синим узором. Уже намереваюсь купить 4 штуки, как замечаю на доньшке надпись «подсвечник». Направляюсь к продавцам, которые почему-то при виде меня разбегаются в разные стороны, пряча глаза. Отлавливаю одну, спрашиваю, может, ошиблись. Нет, говорит, это подсвечник, воду в него лить нельзя. «А свечу какую сюда?» – интересуюсь. «А вот такую маленькую круглую в железной баночке» – отвечает. Берет свечку, держит на уровне горлышка бокала, показывая, что по размеру подходит. Дальше выбор – бросить вниз или нет? «Бросайте – говорю, – посмотрим». Девушка, помедлив, бросает. Свечка, естественно, переворачивается фитилем вниз, да и разбить хрупкий бокал несложно. Другой продавец-консультант вступает в разговор: «Да ты че, сюда тонкие нужны свечи» – говорит она коллеге в моем присутствии. И с видом эксперта добавляет: «Воду сюда точно лить нельзя».

«Ладно, – отвечаю, – покажите тогда вот ту масляную свечу, тоже синюю, которая на верхней полке вон того стеллажа». Продавцы отворачиваются, а за мной как на каторгу идет стажер с пластиковым стаканчиком в руках. Интересуюсь, есть ли масло для этой свечи? Стажер, все еще держа в руках стакан с водой, опускается на колени, находит внизу бутылку с маслом. Я сурово интересуюсь: «А случаев возгорания не было?» От неожиданности стажер проливает стакан воды на пол и быстро убегает за тряпкой. Конечно, чистота в торговом зале – залог успешных продаж. Я же стою с бутылкой в руке и – правильно – ставлю ее обратно. Покупка не сделана. Не потрачено, наверное, около 1000 рублей в общей сложности.

Список, конечно, можно было продолжить. Но наша цель заключается не в том, чтобы заклеить позором магазины с не отлаженным торговым процессом и низким уровнем сервиса. Наша цель – понять, для чего нужны, и как разрабатывать **технологические бизнес-процессы организации продаж в торговом зале розничного магазина**.

О чем именно пойдет речь в данной книге?

Микромир магазина складывается из двух составляющих.

Неодушевленная (технологическая) составляющая — это сумма физических характеристик магазина и организации торгового процесса в нем.

Покупатели говорят: «Мы хотим получить качественный товар или услугу по приемлемой цене. Мы ожидаем, что нас обслужат быстро и вежливо, что дадут ответы на все интересующие нас вопросы. Нам бы хотелось, чтобы нужный магазин был удобно расположен, имелись указатели, чтобы все в нем было чисто и красиво».

К технологической составляющей относятся:

- физическое местонахождение магазина;
- магазин как место продажи: вывеска, фасад и витрины, дизайн интерьера и планировка торгового зала, торговое оборудование и система представления товара;
- товарный ассортимент и цены на него;
- четкая организация процесса продажи от поставок до работы контрольно-кассового узла;
- технические особенности совершения покупки (договора и иная документация, условия оплаты, гарантия и работа сервисного центра, условия доставки).

Технологическая составляющая важна для **разума** покупателей.

Одушевленная (психологическая) составляющая – это атмосфера магазина, создающая определенный эмоциональный настрой. Хорошая атмосфера стимулирует покупателей

на совершение покупок именно у вас. Четко выстроив технологическую составляющую, руководители порой упускают из вида важность создания соответствующей атмосферы магазина.

Покупатели говорят: «Мы хотим, чтобы продавец-консультант видел в каждом из нас не просто одного из массы посетителей магазина, а конкретного человека с индивидуальными особенностями, учитывал наши потребности во внимании, общении, доброжелательности».

К психологической составляющей относятся:

– элементы рекламной компании, формирующие имидж магазина и ожидания покупателей;

– составляющие мерчандайзинга (музыка, запахи, свет, цветовая гамма оформления);

– внимательность, улыбчивость и отзывчивость торгового персонала (и все остальные человеческие качества, которые мы ценим в общении).

Психологическая составляющая важна для **чувств** покупателей.

Вклад обеих составляющих в финансовую эффективность магазина равнозначен. Мы можем вложить значительные средства в дизайн интерьера, но неграмотный и невежливый продавец сведет на нет все наши вложения. И наоборот, любой гений продаж будет совершенно бессилён, если расположение магазина неудачно или заказанный товар покупателю придется ждать три месяца.

Зачем нужен стандарт работы магазина?

Стандарты нужны, чтобы облегчить вашу ежедневную работу и обеспечить всем покупателям одинаково высокий уровень сервиса. Безусловно, не все поддается стандартизации, ведь любой магазин – это сложная система. Но, как и в любой системе существует ряд ситуаций или бизнес-процессов, которые возникают с определенной периодичностью. Для таких ситуаций и нужно прописать правила. Наличие стандартов позволит вам не тратить время на поиск оптимального решения, а следовать по имеющейся схеме.

Создание свода правил, или стандартов, описывающих основные бизнес-процессы работы магазина, будет означать, что вы стандартизовали работу своего магазина. Остается только контролировать выполнение стандарта.

Что необходимо стандартизовать в первую очередь?

Для любого магазина в первую очередь рекомендуется прописывать:

1. Процедуру открытия магазина, если у вас розничная сеть.
2. Бизнес-процессы управления ассортиментом, это:
 - документы, регламентирующие ассортиментную политику;
 - товарный классификатор и ассортиментная матрица.
3. Стандарты работы с поставщиками.
4. Основные бизнес-процессы товародвижения, это:
 - заказ, поставка и приемка товара;
 - работа склада; перемещение товара со склада в торговый зал;
 - работа с покупателем в торговом зале;
 - оформление покупки и работа на кассе;
 - постпродажное обслуживание;
 - проведение инвентаризации;
 - стандарты мерчандайзинга.
5. Стандарты работы персонала.

Причем учесть придется следующее.

Во-первых, стандарты разрабатываются под конкретную (вашу) компанию.

Во-вторых, если технологии можно стандартизовать (практика показывает, что даже нестандартные ситуации поддаются стандартизации), то психологическая составляющая не всегда и не полностью поддается стандартизации.

В-третьих, важно не переборщить. При чрезмерном увлечении стандартизацией сначала разрабатываются базовые стандарты, потом дополнительные, далее дополнительные уточняющие и... Всему нужно знать меру.

В-четвертых, при разработке стандартов для вашего магазина нельзя забывать про Правила торговли и иные нормативные документы, регламентирующие работу розничных предприятий.

В-пятых, даже если вы стандартизовали работу магазина, выполнять стандарты придется персоналу, работающему в нем. А это дополнительный психологический фактор, и вам не удастся обойтись без грамотной процедуры внедрения стандартов, в ходе которой придется не только указать, что и как нужно сделать, но и подробно объяснить:

- зачем все это нужно;
- почему это именно так работает;
- почему это хорошо для компании и для покупателей;
- почему это поможет персоналу в работе.

Требования к поведению (выполнению определенных действий или операций) в свою очередь необходимо будет не только разъяснить и заставить выучить, но и отработать на практике под вашим наблюдением, чтобы сформировать прочный навык, выполняемый сотрудником без лишних раздумий.

Иными словами, просто прописать стандарты недостаточно. Необходимо приложить дополнительные усилия для повышения квалификации и сознательности персонала.

Как прописать стандарт правильно?

Приведем несколько выдержек из документов, предлагаемых персоналу в качестве руководства к действию.

Текст документа	Реакция персонала
«При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность»	Это как?
«В 9.00 откройте магазин, произведя подготовку к открытию в соответствии с правилами».	С какими правилами?
«При пожаре нажмите кнопку и спокойно дождитесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей»	Где? В горящем помещении?
«При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной»	Это вообще что???

Можно ли назвать вышеупомянутые правила стандартами? Конечно, нет. В этом и заключается отличие стандарта от любых других текстов.

Стандарт – это максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации.

Текст документа	В чем отсутствие конкретики
«При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность»	Не определены критерии понятия «доброжелательность». Также не ясно, что означает «излучать»
«В 9.00 откройте магазин, произведя подготовку к открытию в соответствии с правилами»	Не определены правила, в соответствии с которыми нужно открыть магазин
«При пожаре нажмите кнопку и спокойно дождитесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей»	Не определено, какую кнопку нажать. Вторая часть предложения без комментариев
«При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной»	Это, скорее, текст из учебника, а не руководство к действию. В отличие от учебника, в котором может быть ответ на вопрос «почему так», стандарт отвечает на вопросы «что и как надо сделать»

Требования к написанию стандартов следующие:

- 1) стандарт прописывается для конкретного магазина с учетом товарно-форматной специфики и иных значимых характеристик ежедневного функционирования;
- 2) стандарт прописывается для выделенной области работы магазина или должности с обозначенными задачами деятельности, функциональными обязанностями и критериями оценки;
- 3) стандарт – это короткий документ, в нем нет ненужных введений и предисловий, лишнего текста и двусмысленностей; он прописывается конкретным языком, так, чтобы у сотрудника, для которого стандарт предназначен, не возникало дополнительных вопросов, что именно нужно сделать.

Поэтому:

- для регламентов общего характера подходит таблица с текстом или перечень требований с конкретными формулировками;
- для отдельных рабочих операций лучше использовать схему или четко прописывать последовательность действий или требований;
- для работы с клиентами, к примеру, можно написать ответы на частые вопросы и т. п. и правила поведения в разных ситуациях.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.