

Светлана Сысоева • Гульфира Крок

# БОЛЬШАЯ КНИГА ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА



**С. В. Сысоева**  
**Гульфира Крок**  
**Большая книга директора**  
**магазина 2.0. Новые технологии**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11280126](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11280126)*

*Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии: Питер;*

*Москва; 2016*

*ISBN 978-5-496-01685-8*

### **Аннотация**

«Большая книга директора магазина» – бестселлер среди изданий для розницы; система знаний в области современных розничных технологий; необходимая в работе книга для каждого владельца или руководителя розничного магазина. Прочитав книгу, вы узнаете: – как открыть магазин, какие средства рекламы и стимулирования продаж выбрать, на какие целевые группы покупателей ориентироваться; – какие бывают подходы к управлению ассортиментом и ценообразованием, какие финансовые показатели следует учитывать при оценке эффективности работы магазина; – что такое мерчандайзинг, каковы основные правила мерчандайзинга для розничного магазина; – как подбирать, обучать, стимулировать и оценивать

торговый персонал магазина; – как провести тренинг продажи и обслуживания покупателей.

# Содержание

От авторов	6
Глава 1	8
Маркетинг в розничной торговле	10
Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина	14
На какие вопросы нужно ответить, открывая свой магазин	20
Вопрос первый и самый важный	20
Вопрос второй, не менее важный	22
Вопрос третий, важный на этапе планирования	44
Вопрос четвертый, насущный при открытии магазина	51
Вопрос пятый, касающийся начальной известности вашего магазина	61
Вопрос шестой – подводим итоги	62
Магазин открыт что дальше?	74
Конкурентная стратегия, или Долгосрочный успех магазина № 1	75
Владение информацией, или Долгосрочный успех магазина № 2	94
Конец ознакомительного фрагмента.	101

**Светлана Сысоева,  
Гульфира Крок  
Большая книга  
директора магазина  
2.0. Новые технологии**

© ООО Издательство «Питер», 2016

© Серия «Розничная торговля», 2016

**\* \* \***

# От авторов

Дорогие читатели!

Ровно десять лет назад вышло первое издание «Книги директора магазина». За короткий период она заняла достойное место среди бестселлеров экономической литературы, предоставив руководителям и сотрудникам розничных предприятий необходимые знания по управлению магазином.

За десять лет книга изменялась и дополнялась актуальной информацией, было выпущено второе издание и вот, наконец, третье – «Большая книга директора магазина 2. 0 Новые технологии». Можно назвать его юбилейным.

В книге по-прежнему пять разделов:

1. Микромир магазина в системе маркетинга
2. Ассортимент и цены
3. Мерчандайзинг
4. Управление персоналом
5. Продажа и обслуживание покупателей

Это основные области управления магазином, требующие внимания от руководителя.

Прочитав книгу, вы узнаете:

- как открыть магазин, какие средства рекламы и стимулирования продаж выбрать, на какие целевые группы покупателей ориентироваться;
- какие бывают подходы к управлению ассортиментом

и ценообразованием, какие финансовые показатели следует учитывать при оценке эффективности работы магазина;

- что такое мерчандайзинг, каковы основные правила мерчандайзинга для розничного магазина;
- как подбирать, обучать, стимулировать и оценивать торговый персонал магазина;
- как провести тренинг продаж и обслуживания покупателей.

Материалы «Большой книги директора магазина 2. 0 Новые технологии» развивают и дополняют книги наших коллег-соавторов:

- *Новоселова Н., Сысоева С* «Оперативное управление розничным магазином»;
- *Сысоева С, Бузукова Е.* «Курс управления ассортиментом в рознице»

Эти издания также выпущены издательством «Питер».

Мы желаем вам успеха в управлении вашим магазином!

*С уважением, авторы*

# Глава 1

## Микромир магазина в системе маркетинга

*Так много и так часто люди еще нигде и никогда  
не ходили по магазинам  
Пако Андерхилл «Почему мы покупаем...»*



# Маркетинг в розничной торговле

Товар, цена... Что еще? Что считать маркетингом в розничной торговле? Есть ли разница между маркетингом товаров и маркетингом розничного магазина? На какие вопросы необходимо ответить, какие мероприятия нужно спланировать для долгосрочного успеха своего магазина?

Разберемся по порядку.

С момента возникновения маркетинга как науки появилось огромное количество определений этого понятия. Мы выбрали десять, наиболее подходящих для розничной торговли, и для удобства восприятия свели их в табл 1 1.

**Таблица 1.1.** Что такое маркетинг и что это значит для розничной торговли<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Определения приведены по книге: *Мани И.* Маркетинг на 100 % 2-е изд – СПб: Питер, 2004.

Определение маркетинга	Значение маркетинга для розницы
Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, т. е. с точки зрения потребителя (Питер Друкер)	Маркетинг в рознице — это не только успешная продажа товаров по подходящей цене. Это философия вашего магазина, его стратегическая цель, ответ на вопрос, зачем он вам лично и вашему покупателю
Маркетинг — установление взаимосответствия между деятельностью потребителя, деятельностью продавца и деятельностью производителя (Сергей Беззубцев)	Чтобы продать товар, его нужно произвести. Чтобы продать товар, он должен быть востребован. Неудачники продают то, что они могут делать. Те, кто добивается успеха, делают то, что они смогут продать (Рос Джей)
Маркетинг — это сгруппированные и продуманные ходы (стратегия), в результате которых повысится узнаваемость или увеличатся продажи (Эльбрус Гасанов)	Маркетинг — это двигатель вашего бизнеса, который приводит в поступательное движение к цели все остальные слагаемые микромира магазина. В свою очередь, любой двигатель — сложная конструкция, для работы которой необходима слаженная работа деталей и вспомогательных материалов. Так и в маркетинге. Бессистемной последовательностью действий невозможно добиться результатов. Необходимы цель и четкий план действий по ее достижению. Что я буду считать успехом моего магазина? Как я достигну этого успеха?
Маркетинг — это прибыльное для компании удовлетворение потребностей других людей	Без комментариев. Изучайте потребителя. Знание потребностей и желаний должно лежать в основе всех ваших действий. Их удовлетворение должно стать философией вашего бизнеса
Маркетинг — это любое ваше действие по приобретению или удержанию клиента (Рик Кренделл)	Кто приносит нам прибыль и обеспечивает зарплату сотрудникам? Покупатель, т. е. человек, который: а) посещает ваш магазин, б) совершает в нем покупки, в) возвращается в него снова и снова. Помните ли вы об этом? А ваши коллеги?

Определение маркетинга	Значение маркетинга для розницы
Маркетинг — это продажа товаров, которые не возвращаются, покупателям, которые возвращаются	Маркетинг — это не просто продажа. Если после того, как вы продали товар, вы забыли о том, кто его купил, вы не используете в своей деятельности принципы маркетинга. Главное — не продать товар; это полдела. Главное — заставить покупателя вернуться
Маркетинг — это делать так, чтобы покупали и потом благодарили	Для розницы это звучит так: делать, чтобы покупали, благодарили, покупали опять, а потом рекомендовали ваш магазин другим
Маркетинг — устранение барьеров, мешающих потребителю покупать товары (работы, услуги) у нас, а не у конкурентов (Дмитрий Семенов)	Барьер — любое препятствие на пути покупателя к товару в вашем магазине. В вашем магазине должно быть удобно, приятно и выгодно совершать покупки
Маркетинг — это любовь к клиентам (перефразированное: «Я никогда не занимался маркетингом. Я лишь не переставал любить своих клиентов» (Цино Давидовф))	Прибыль — это хорошо. Нужный магазин в нужном месте в нужное время — это хорошо. Но если вам безразличны ваши покупатели, найдите себе другое занятие
Маркетинг — это продажи завтра	Сегодня посеешь, завтра пожнешь. Комплекс маркетинга — прочный фундамент для развития вашего бизнеса завтра, послезавтра и на долгие годы вперед

**Маркетинг розничного предприятия** – это процесс планирования и претворения в жизнь комплекса мероприятий, направленных на привлечение новых и удержание существующих покупателей с целью создания конкурентоспособного магазина и получения постоянной прибыли.

О каком комплексе мероприятий идет речь?

**Комплекс маркетинга** – 4Р – был предложен Э. Дж. Маккарти в 1960 г. Он включал в себя основные области приложения маркетинговых усилий В то время говорили только о *товаре, цене, месте продажи и продвижении* В настоящее время используют комплекс 5Р:

- *товар (product)* – какой ассортимент основных и сопутствующих товаров вы предлагаете покупателям в своем ма-

газине;

- *цена (price)* – по каким ценам и на каких условиях продаются товары;
- *место продажи (place)* – месторасположение магазина, его окружение и внешний вид, организация торгового процесса в торговом зале, торговое оборудование и презентация товара и т. п.;
- *продвижение (promotion)* – какими средствами вы привлекаете внимание покупателей к магазину и как стимулируете продажи;
- *персонал (personnel)* – кто работает в вашем магазине и, таким образом, несет ответственность за его финансовый успех.

Далее в книге мы подробно рассмотрим составляющие комплекса маркетинга применительно к открытию и дальнейшей работе магазина. Но до этого нам необходимо убедиться в одинаковом понимании ключевых терминов.

# Термины, которые нужно знать каждому руководителю магазина

**Потребность** – необходимость в чем-то, вызванная природой или общественной жизнью. То есть потребности бывают врожденные (присущие человеку как виду) и приобретенные (культурные и социальные потребности, зависящие от жизненного опыта человека, среды обитания и стадии развития общества). Также выделяют заявляемые потребности – то, что человек проговаривает, придя в магазин, и скрытые – те, о которых он может не говорить, хотя и ожидает (например, определенный уровень обслуживания), или которых он может не осознавать до встречи с товаром и продавцом-консультантом (касаются деталей и условий применения выбираемой вещи).

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товаром могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации (магазины) и идеи. *Товар по замыслу* – основная выгода, или то, что действительно приобретает покупатель (не губная помада, а желание быть красивой и нравиться окружающим). *Товар в реальном исполнении* обладает формой, свойствами, уровнем качества, упаковкой и названием (губная помада ярко-красного цвета в золотом флаконе определен-

ной торговой марки). *Товар с подкреплением* – предоставление дополнительных услуг и выгод, например гарантии, доставки, послепродажного обслуживания и т. п. (для выбора губной помады можно воспользоваться тестером, а также бесплатной консультацией визажиста в магазине).

**Розничная торговля** – любая деятельность по продаже товаров и услуг непосредственно конечному потребителю для личного использования Розничная торговля не ограничена стенами магазина, а включает в себя прямые продажи через консультантов, продажу по каталогам и т. п.

**Посетитель** – человек, пришедший в торговую точку с неопределенной целью.

**Покупатель** (потенциальный покупатель) – человек, намеревающийся совершить или совершающий покупку в торговой точке.

**Сегментирование потребителей** – разделение всех потребителей на четкие группы (сегменты) в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения.

**Сегмент** – группа покупателей, которые будут одинаково реагировать на предлагаемый товар и на побудительные стимулы маркетинга (цена, реклама, упаковка).

*Целевой сегмент* – тот, на котором стоит сосредоточить маркетинговые усилия Это группа покупателей, покупающих чаще или больше всего и приносящих магазину наибольшую прибыль.

*Второстепенные сегменты* – иные группы покупателей, совершающих покупки в магазине.

**Микромир магазина** – сложное по составу понятие; совокупность технологической (сумма физических характеристик магазина и организации торгового процесса в нем) и психологической (атмосфера магазина, которая создает определенный эмоциональный настрой) составляющих. Четкость технологической составляющей важна для разума, комфорт психологической составляющей – для чувств покупателей.

**Позиционирование** – обеспечение магазину (товару) не вызывающего сомнений и четко отличного от других желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

**Позиция** – то, как воспринимается магазин или продаваемые товары по сравнению с конкурирующими магазинами. Для этого выделяются значимые характеристики магазина, которые могут выгодно отличить его от конкурентов.

**Жизненный цикл** – концепция, заимствованная из биологии. Жизненный цикл магазина представляет собой S-образную кривую, разделенную на четыре стадии: открытие, интенсивный рост, зрелость и спад.

Важно определить, на каком этапе жизненного цикла находятся:

- предлагаемый вами товар и торговые марки, т. е. каков интерес к ним потребителей, сколько продлится спрос

на них, что заменит этот товар в будущем;

- рынок, на котором работает ваша компания, т. е. как давно он сложился, сколько еще будет актуальным, каков уровень конкуренции на нем и ваши перспективы на будущее.

**Концепция** – основная точка зрения, руководящая идея магазина для дальнейшей разработки; ведущий замысел.

**Бренд** – продукт (товар, услуга, место, организация или идея) с узнаваемой и идентифицирующей торговой маркой (товарным знаком) и устойчивым отношением со стороны потребителей.

**Брендинг** – область системы маркетинговых коммуникаций, процесс создания и развития бренда и его идентичности.

**Конкурентная стратегия** – набор инструментов и инициатив, направленных на привлечение покупателей, противостояние маркетинговым усилиям конкурентов и укрепление собственной позиции на рынке.

**SWOT-анализ** – анализ сильных и слабых сторон магазина в целом или отдельных его элементов, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды магазина Помогает структурировать информацию для принятия управленческих решений Проводится в два этапа: анализ ситуации и поиск конструктивного решения.

**Лояльность** – от английского слова *loyal* (верный, преданный) – устойчивое положительное отношение к магазину покупателя, который приходит в этот магазин, несмотря

на наличие других, финансово более выгодных предложений на рынке, а также активно рекомендует его своим друзьям и знакомым.

Маркетинг в рознице ориентирован на долгосрочный успех магазина. Поэтому нужно определить для себя, как вы видите долгосрочный успех вашего магазина и какими средствами вы будете прокладывать путь к этой цели.

Дополнительный плюс для розницы: с каждым годом растет количество покупателей, имеющих стабильный доход и желающих эти деньги потратить. Люди более склонны к потреблению, чем к сбережению, а кроме того, товарами первой необходимости многие уже успели обзавестись, а это значит, что на очереди приятные во всех отношениях вещи «для себя любимого», которые покупают по принципу «хочу».

Однако в ходе развития розничного рынка покупатель быстро привыкает к разнообразию товаров, дополнительным услугам и определенному уровню сервиса. Он точно знает, чего хочет, и успешно определяет места, где ему могут это предоставить. Давно прошло время, когда человека можно было завлечь в магазин элементарным наличием того или иного товара или низкими ценами.

Как же угадать потребности и пожелания покупателя, какие инструменты маркетинга задействовать, чтобы привлечь его и удержать, как завоевать так называемую покупательскую лояльность?

Маркетинг в рознице, как и в других сферах деятельности, – наука не точная. Готовых формул счастья она не дает. Она предлагает инструментарий для достижения целей, и грамотно им распорядиться – задача директора магазина и его коллег. В этой главе приводится типичная последовательность действий при открытии магазина, а также обзор мероприятий, подходящих для привлечения и удержания покупателей. Ваша задача – постараться применить изложенное к специфике своего магазина, наполнить инструментарий собственным содержанием и спланировать свой успех.

# **На какие вопросы нужно ответить, открывая свой магазин**

Многие будущие владельцы магазинов говорят: «У нас есть возможность выгодной закупки определенного товара, вот мы магазин такой специфики и откроем». Или: «У нас есть деньги, хотим их вложить в розничный магазин, расскажите, что для этого нужно сделать».

Прежде всего, нужно ответить самому себе на несколько вопросов.

## **Вопрос первый и самый важный**

Практика показывает, что в удачном магазине сочетаются три вещи:

- 1 Товар и его характеристики.
- 2 Спрос на товар у неких групп покупателей (им нравится или необходим товар, который предлагают в магазине, и они готовы его покупать по предложенным ценам).
- 3 Положительное отношение к товару и будущему магазину владельца, руководителей и торгового персонала (им нравится то, что они продают).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Если у вас есть партия товара, которую нужно выгодно продать за короткий срок, – откройте магазин, дайте рекламу или снизьте цены, распродайте все по-быстрому и закройте. Наша книга для тех, кто планирует не открыть мага-

Последнее – весьма важно Иными словами, если вы считаете, что сильно декольтированные вечерние платья дизайнера Иванова – верх безвкусицы, но каким-то непостижимым образом у вас оказалась (или окажется) большая партия этого товара, то при принятии решения об открытии магазина одежды есть несколько вариантов развития ситуации.

- Вы считаете, что платья ужасные, и вообще вам не хочется заниматься одеждой Тогда лучше магазин одежды не открывать или сразу нанять управляющего с соответствующим опытом работы, а самому держаться от магазина подальше и выполнять лишь функцию контроля Нет ничего хуже руководителя магазина, который сидит в своем кабинете или, что хуже, выходит в торговый зал с видом «уж я это никогда не надену и вам не советую».

- Вы считаете, что платья ужасные, хотя целевой аудитории молодых девушек (например, вашей племяннице) они почему-то нравятся Несмотря на восторг племянницы и ее подруг, вы принимаете стратегическое решение: платья Иванова не закупать, а купить платья дизайнера Петрова – скромненькие и со вкусом, чтобы этот вкус у целевой аудитории воспитывать. Желаем удачи – и приготовьтесь вкладывать деньги не в развитие магазина, а в PR-акцию под названием «Новое поколение выбирает Петрова». Расходы, скорее всего, не окупятся.

- Вы считаете, что платья ужасные, но вам это по боль-

шому счету безразлично. Главное, что впереди выпускной вечер, ваш магазин – в районном торговом центре, а у семнадцатилетних девушек свои понятия о красоте и моде. Тогда нанимайте двух продавщиц помоложе, которым эти платья нравятся, а к ним еще и продавца приятной наружности. И разработайте им систему материальной мотивации, которая будет способствовать продаже партии платьев за короткий срок.

Конечно, вариантов не три, а гораздо больше. На открытие магазина той или иной специфики с тем или иным товаром может повлиять сколько угодно факторов и стечений обстоятельств. И в каждом случае значение и представление о будущем успехе этого магазина для вас будут разными.

Открывая магазин, ответьте честно на вопрос: **зачем он мне?**

## **Вопрос второй, не менее важный**

Многие уже убедились на горьком опыте, что продавать все для всех – все равно, что палить из пушки по воробьям. Пороху (инвестиций) тратится много, а эффект (прибыль) стремится к нулю. Чтобы магазин был успешным, нужно соотносить то, что мы можем предложить (товар), с тем, кто это может и захочет купить (целевая группа покупателей).

Разовьем далее тему дизайнерских платьев. Вы обнаружили, что шедевры дизайнера Иванова пользуются огром-

ной популярностью у девушек в возрасте 16–23 лет. Дополнительно вы провели анализ ситуации на розничном рынке одежды и выяснили, что в городе нет ни одного специализированного магазина молодежной женской одежды. Подруги племянницы рассказали, где они покупают то, что носят: на рынках, в обычных магазинах женской одежды, в специализированных магазинах джинсовой одежды и т. п. А также поделились секретом, сколько денег они тратят, чтобы одеваться модно, но недорого. Всю эту информацию следует взять на вооружение, чтобы определить, какой же именно магазин вам следует открыть.

Открывая магазин, можно идти **от товара**:

- есть товар, обладающий такими-то характеристиками, который можно продать по таким-то ценам;
- остается найти покупателя, который этот товар купит на наших условиях.

**Риск:** кто-то уже продает этот товар или же в городе нет потребителей, готовых этот товар приобрести. Придется распродавать товар по сниженной цене или пытаться продать его оптом в другой город.

Гораздо эффективнее идти **от потребностей целевой группы покупателей**:

- у определенной группы потребителей есть потребность в определенных товарах или услугах;
- эти товары и услуги пока им никто (почти никто)

не предлагает или у вас есть возможность предложить этот товар на более выгодных условиях (не обязательно по ценовому фактору);

- потребители готовы приобрести этот товар или услугу на определенных условиях.

**Выгода:** мы не занимаемся взращиванием потребности и не навязываем товар покупателю с помощью большого рекламного бюджета, а предлагаем покупателю то, что ему необходимо.

Можно привести много примеров неудовлетворенных потребностей, когда спрос есть, а предложение отсутствует. Например, в районе, где строятся дорогие малоквартирные дома, нет супермаркета, предлагающего высококачественные продукты питания. Или такой супермаркет есть, но в нем отсутствует категория японских товаров или рыбных деликатесов. При грамотно составленном ассортименте магазин мог бы пользоваться большей популярностью. Но пока ниша пустует.

Вернемся к нашему примеру. У группы девушек 16–23 лет есть потребность красиво и недорого одеваться. Дополнительный плюс: в городе нет таких магазинов, а тратить деньги на одежду девушки будут всегда. Итог: спрос есть, но товара нет. И вы будете первым, кто этот товар предложит.

Понятно, что специализированный магазин «Выпускные

платья от Иванова» открывать невыгодно, поэтому вы продолжаете собирать информацию.

Что это за группа – девушки 16–23 лет? Они учатся или работают; какой у них доход (прямой – зарабатывают сами, или косвенный – иные источники дохода); как они проводят время; во что предпочитают одеваться; где именно и почему покупают одежду; сколько денег готовы на нее потратить; кто их кумиры; с кого они берут пример; что им нравится по жизни, а что нет, и т. д.

Какую дополнительную группу покупателей можно привлечь в магазин молодежной женской одежды? Например, женщин 23–27 лет, которые предпочитают молодежный стиль и выгодное соотношение цена – качество. Аналогичную информацию нужно собрать о них.

Иными словами, вы составляете полный портрет целевой группы потребителей и продумываете возможности привлечения дополнительных групп потребителей, чтобы определить концепцию своего магазина, а также понять, какие именно товары закупить и по каким ценам и на каких иных условиях их продавать.

Итак, приведем еще раз порядок действий.

1 Сегментируем, или разбиваем на группы, всех покупателей.

2 Выявляем целевую и второстепенные группы, составляем их портрет.

3 Позиционируем магазин в глазах целевой группы тем

или иным образом.

4 Определяем концепцию магазина, привлекательную для целевых групп.

## **Зачем и каким образом нужно сегментировать покупателей?**

Большая группа всех потенциальных покупателей неоднородна; они могут различаться по возрасту, уровню дохода, потребностям и ожиданиям при совершении покупок, привычкам и образу жизни. Следовательно, эту группу следует разбить на несколько подгрупп, или *сегментов*, представители которых схожи между собой по указанным параметрам.

Ранее мы определили **сегментирование** как разделение всех потребителей на четкие группы (сегменты) в зависимости от их характеристик, потребностей, ожиданий и особенностей поведения. Сегментацию покупателей можно проводить по разным основаниям. Важно выбрать то, что подходит для специфики вашего магазина.

**1. Социально-демографическое сегментирование.** Это самый простой вид сегментирования. При этом предполагается, что люди с разными социально-демографическими характеристиками имеют разные потребности и ожидания при совершении покупок. В качестве основания используют пол, возраст, доход, место проживания, образование, род занятий, размер семьи и т. п. Для полноты картины луч-

ше использовать деление по нескольким основаниям.

Примером подобного сегментирования могут служить сегменты целевой аудитории любого продуктового магазина «у дома». Как правило, это домохозяйки, пенсионеры, работающие мужчины и женщины, мужья со списком покупок, подростки и студенты.

**2. Сегментирование по выгодам.** В этом случае используются свойства и выгоды продаваемых товаров (или свойства и выгоды от посещения магазина) в связке с потребностями и ценностями покупателя без опоры на его социально-демографические характеристики. Для сегментирования по выгодам понадобится следующая информация:

- какие свойства и выгоды присущи продаваемому товару;
- какие свойства и выгоды важны для разных групп покупателей.

Например, для областного гипермаркета товаров для дома, строительства и ремонта можно выделить следующие группы:

- отдельные покупатели, пришедшие за конкретной покупкой товаров для дома;

## **ТИПОЛОГИЯ VALS**

Один из наиболее широко распространенных подходов к исследованию образа жизни для рыночной

сегментации – программа «Ценности и образ жизни» (VALS), разработанная А. Митчеллом в консалтинговой компании SRI.

Данная типология разделяет население США на четыре группы потребителей.

*Потребители, движимые нуждой.* Ими руководят базовые (физиологические) потребности. Они тратят деньги в соответствии с тем, что им действительно необходимо для жизни, а не с тем, что им хотелось бы купить. Это беднейшие слои населения.

*Потребители, которыми руководят внешние факторы.* Совершая покупки, эти люди заботятся о том, что подумают об этом другие.

*Потребители, которыми руководят внутренние факторы.* Для них важны свои собственные потребности и желания.

*Интегрированные потребители.* Эти потребители составляют самую малочисленную группу. Они сочетают в себе лучшие качества двух предыдущих групп. Хотя их число невелико, данная группа может играть важную роль в качестве законодателей мод, через которых проходят все успешные идеи и товары.

В свою очередь эти группы подразделяются на девять типов.

1. Выживающие (*Survivors*) еле сводят концы с концами (4 %).

2. Терпеливые (*Sustainers*) поддерживают свое существование (7 %).

3. Убежденные (*Belongers*) принадлежат

к определенному классу (35 %).

4. Подражающие (*Emulators*) ориентированы на преуспевающих (9 %).

5. Преуспевающие (*Achievers*) достигли богатства и признания (22 %).

6. Индивидуалисты (*I-Am-Me*) считают себя главным критерием успеха (5 %).

7. Рискующие (*Experiential*) – это экспериментаторы-практики (7 %).

8. Заботящиеся о социуме (*Societally Conscious*) являются сознательными и ответственными (9 %).

9. Интегрированные (*Integrated*), или целостные (2 %).

Система VALS основывается на убеждении, что люди прилагают усилия для того, чтобы в течение жизни постоянно совершенствоваться. Эта цель оказывает сильное влияние на их потребности, ценности, образ жизни и ежедневно принимаемые решения. Как применить типологию VALS к российским условиям, показано в табл. 1.2.

- покупатели, собирающиеся сами сделать ремонт в своей квартире;
- бригады или снабженцы строительных бригад;
- жители окрестных деревень после «сбора урожая», заработавшие денег и желающие их потратить.

Какие выгоды интересуют этих людей? Для пришедших за товарами для дома важны полнота ассортимента и уро-

вень цен. Для собирающихся сделать ремонт необходима помощь квалифицированного консультанта, не только знающего товар, но и обладающего хорошим вкусом в дизайне интерьера. Для бригадиров или снабженцев важно сделать все покупки быстро и получить скидку за объем. А для деревенских жителей необходимы внимание и искреннее заверение в том, что они покупают самое лучшее, что могут позволить себе за свои деньги.

**Таблица 1.2. Применение типологии VALS к российским условиям.**

Сегменты	Характеристики по VALS	Характеристики применительно к российской специфике
<b>Движимые нуждой:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ограничены в средствах;</li> <li>ценности сводятся к возможности выжить, к безопасности, уверенности в сегодняшнем дне;</li> <li>заботятся больше об удовлетворении своих базовых нужд, чем о том, что хотелось бы иметь</li> </ul>	<b>Выживающие</b> (еле сводят концы с концами): <ul style="list-style-type: none"> <li>наиболее неблагополучные, средний возраст около 66 лет, низкий уровень образования и дохода, отсутствие перспектив на улучшение в будущем;</li> <li>многие прожили большую часть жизни на более высоких уровнях иерархии VALS, но сейчас их жизнь в основном состоит из экономических трудностей и проблем со здоровьем;</li> <li>ценности традиционны: здоровье, близкие люди</li> </ul>	<p>В основном женщины старше 65 лет (так как женщины живут дольше). Уровень дохода крайне низок, получают пенсию. Некоторые находят дополнительный источник дохода (торгуют сигаретами у метро, собирают и сдают пустые бутылки). Часто одинокие или не общающиеся с семьей по разным причинам. Покупают продукты питания первой необходимости: хлеб, молоко, крупы, консервы и дешевые предметы гигиены и бытовой химии. Тем не менее у некоторых можно найти продуктовые «запасы» впрок. Не совершают крупных покупок, «донашивают» и используют товары, купленные много лет назад. Отрицательно относятся к рекламе. Готовы тратить много времени на поиск необходимого товара. Используют поход в магазин как возможность пообщаться. Отдельные представители сегмента склонны провоцировать конфликтные ситуации на тему «раньше было лучше»</p>
	<b>Терпеливые</b> (поддерживают свое существование): <ul style="list-style-type: none"> <li>средний возраст 30–35 лет;</li> <li>низкий уровень образования, находятся на краю бедности, надежды преуспеть невелики</li> </ul>	<p>Женщины 35–45 лет, часто разведенные, работающие, со средним или среднеспециальным образованием, имеющие детей. Реже — мужчины. Уровень дохода в среднем 150 долл. на человека в месяц (в зависимости от места проживания). Иногда имеют сложности при устройстве на работу по возрастному фактору. По возможности устраиваются на вторую работу или ищут иной дополнительный заработок. Покупают продукты питания первой необходимости, овощи-фрукты (для детей), дешевую одежду, детские товары. Вынуждены тратить много времени на поиск необходимого товара, несмотря на нехватку свободного времени. Пытаются откладывать деньги на необходимые крупные покупки (верхнюю одежду, товары для дома). Подвержены влиянию рекламы, затрагивающей общечеловеческие ценности (дом, семья, дети, здоровье). Привыкли все делать самостоятельно: готовить, стирать, убирать и т. п. Много времени уходит на ведение хозяйства и воспитание детей. Иногда проживают вместе с представителями сегмента Выживающих. Поначалу думают, что им будет лучше, но потом смиряются. Подбадривают себя мыслью «нашим детям будет легче». Девиз многих — «ничего, вытну как-нибудь»</p>

Сегменты	Характеристики по VALS	Характеристики применительно к российской специфике
<b>Ориентированные на внешний мир:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>главный ориентир — жизнь и мнение окружающих людей;</li><li>активно заботятся о причастности к обществу и его нормам поведения;</li><li>стремятся жить как все представители их сегмента</li></ul>	<b>Убежденные</b> (принадлежащие к определенному классу): <ul style="list-style-type: none"><li>скорее готовы «приспособиться», чем «остаться сами собой». Стоят за традиционные ценности: семья, церковь и дом;</li><li>типичный представитель этой подгруппы — старше среднего возраста, имеет немногим более низкий уровень образования и доходов, чем у двух вышестоящих групп</li></ul>	Возраст 35–45 лет, женщины и мужчины, образование среднее, среднее специальное, реже высшее техническое. Мужчины — квалифицированные рабочие, оперативный (технический) персонал компаний, работники торговли. Женщины часто не работают или заняты на неполный рабочий день (торговля, гоструктуры и т. п.). Уровень дохода в среднем от 250 долл. на человека в месяц (в зависимости от места проживания). Дети школьного и студенческого возраста. Покупают большое количество продуктов для приготовления пищи, любят вкусно поесть, с удовольствием проводят время за праздничным столом. Общительны, активно делятся опытом по части решения жизненных ситуаций («что делать, если сын двойку принес, а муж часто пиво пьет с друзьями»). Охотно сплетничают в свете оценивания соответствия обсуждаемого общественным нормам. Покупают бытовую технику, товары для дома, одежду и обувь, товары для детей, проявляют интерес к кредитованию, проводят отпуск в Турции, Египте, на даче. Подвержены влиянию рекламы, поэтому в рекламе часто используется образ представителя этого сегмента. Часто довольны собой и своей жизнью, так как она материально обустроена и все «как у людей». Уделяют внимание воспитанию детей по принципу «мать плохого не посоветует»
	<b>Подражатели</b> (ориентированы на преуспевающих): <ul style="list-style-type: none"><li>средний возраст 28 лет; стараются добиться успеха в системе;</li><li>амбициозны, настроены на соревнование, для них имеет большое значение статус;</li><li>в образе жизни и системе ценностей подражают Преуспевающим;</li><li>образовательный уровень средний, а уровень дохода выше, чем у Убежденных, но ниже, чем у Преуспевающих</li></ul>	Возраст 25–30 лет, мужчины и все чаще женщины, имеют среднее и высшее образование (не всегда качественное), стремятся активно изменить свой статус независимо от того, работают ли менеджером по продажам или банковским служащим. Ориентируются на Преуспевающих, прежде всего, на внешнюю атрибутику, указывающую на богатство. Надеются только на лучшее. Заработная плата — от 300–500 долл. и выше (в зависимости от места проживания) на человека в месяц. Находятся на стадии накопления первичного капитала, очень важна заработная плата, а также возможность быстрого и легкого дополнительного заработка. Занимаются о карьерном росте. Подвержены рекламе, активно покупают рекламируемые бренды продуктов питания, технические средства (сотовые телефоны), аксессуары (ремень и портфель), средства ухода за собой (косметика и парфюмерия). Показатель статуса — первая машина. Рассматривают необходимость и возможность получить второе платное образование или повысить квалификацию иным способом. Иногда делают более дорогие покупки, чем могут себе позволить, используют внешний вид для поддержания статуса и завоевания новых горизонтов, женщины — также для возможности успешно выйти замуж. Не любят просто так тратить время, предпочитают активный отдых. Тратят деньги на отпуск, причем к нему приобретают специальные товары. Любят прихватить и показать себя во всей красе

Сегменты	Характеристики по VALS	Характеристики применительно к российской специфике
	<p><b>Преуспевающие</b> (достижки богатства и признания):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнесмены, государственные служащие и профессионалы различных сфер деятельности;</li> <li>• компетентны в своем деле, много работают и добиваются успеха;</li> <li>• владеют материальными ценностями, довольны экономической системой и вполне удовлетворены своим положением в обществе;</li> <li>• типичный представитель — мужчина чуть старше среднего возраста, в среднем два года проработал в колледже и имеет высокий уровень семейного дохода</li> </ul>	<p>Больше мужчин, чем женщин, средний возраст — 35–40 лет, образование высшее, уровень дохода — от 500–1000 долл. и выше на человека в месяц (в зависимости от места проживания). Женаты, есть дети, жена может не работать. Успешно решен квартирно-машинный вопрос, в планах дом за городом и смена старой машины на новую. Сотрудники крупных компаний, владельцы бизнеса, профессионалы своего дела. Заслуженно считают, что добились всего сами, стараются воспитывать детей в том же ключе. Покупают продукты питания быстрого приготовления, глянцевые журналы, алкоголь, деликатесы, а также большое количество одежды, бытовой техники, мебели, товаров длительного пользования, предметов роскоши. Ориентированы на зарекомендовавшую себя продукцию, востребованы новинки известных брендов, могут купить дорогой товар, «потому что могут себе это позволить». Ценят качество. Свободное время тратят на занятия спортом, рестораны, встречи с друзьями, путешествия за границу. Не упустят возможности ковенно указать на свои достижения, даже если и стараются проявлять признаки хорошего воспитания. Зачастую признают, что уровень воспитания не соответствует их новому социальному статусу, стараются «воспитывать себя сами», устанавливают свои нормы поведения. Не любят тратить время, могут быть нетерпимы к окружающим, мешающим им вести свой любимый образ жизни</p>
<p><b>Ориентированные на внутренний мир:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• более озабочены решением проблем своей внутренней жизни, чем проблемами соответствия с ценностями внешнего мира;</li> <li>• если добились успеха в рамках системы, предпочитают заниматься реализацией собственных интересов</li> </ul>	<p><b>Индивидуалисты</b> (главный критерий успеха — я сам):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• переходный период, который характеризуется сочетанием ценностей из внешнего и внутреннего мира. Через него проходит большинство людей;</li> <li>• типичному представителю 20–25 лет, заканчивает учиться в колледже, уровень дохода пока ниже среднего;</li> <li>• представители сегмента — индивидуалисты, подвержены самолюбованию;</li> <li>• оценивают свой потенциал, готовы заняться новой деятельностью, рисковать и действовать импульсивно</li> </ul>	<p>Мужчины и женщины 18–25 лет, уровень дохода различен, часто зависит от дохода родителей. Склонны к импульсным покупкам, иногда необъяснимым. Испытывают внутреннюю потребность в помощи при выборе, но никогда в этом не признаются. Товары служат способом выделиться, тратят деньги на одежду, средства ухода за собой, аксессуары, технические средства. В магазине могут чувствовать себя неловко, предпочитают «свои» магазины со схожими по культуре продавцами-консультантами. Могут быть резкими, отстаивать свои взгляды, активно выражать свое мнение. С удовольствием берутся за новую работу, думая, что знают и умеют все. Искренне обижаются, когда им указывают на несоответствие занимаемой должности. Проводят время с друзьями, разделяющими их интересы и ценности. Часто вступают в конфликт отцов и детей</p>

Сегменты	Характеристики по VALS	Характеристики применительно к российской специфике
	<p><b>Рисковые</b> (экспериментаторы-практики):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• средний возраст 26 лет, типичный представитель этой группы — женщина, со средним уровнем образования, семейный доход выше среднего;</li> <li>• эта группа ориентирована на свой внутренний мир, стремится быть лично вовлеченной в различные виды деятельности и приобретать опыт в самых различных аспектах жизни</li> </ul>	<p>Больше женщин, средний возраст — 28 лет, уровень дохода — от 300–500 долл. (в зависимости от места проживания) и выше на человека, различный образовательный уровень, часто неработающие и без детей. Активно интересуются происхождением вокруг них, преломляя все события через призму собственного благополучия. Выбирают все то, что считают полезным и приятным для собственной персоны. Расширяют кругозор психологических знаний («как воспитать мужа»). Покупают весь спектр товаров, интересуются новинками, товарами, полезными для «тела и души». Тратят много времени и средств на уход за собой. Покупаемые товары предоставляют возможность самовыражения. Охотно воспринимают новую информацию, но не очень охотно следуют советам. Совершают импульсные покупки товаров, привлекающих внимание. Тратят деньги на развлечения. Ведут активную социальную жизнь. Поход в магазин дает возможность «себя показать и на других посмотреть». Девиз — «я сама»</p>
	<p><b>Заботящиеся о социуме</b> (сознательные и ответственные):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• думают не только о себе, но и об улучшении общества в целом. Материальный успех отходит на второй план, потому что представитель сегмента считает, что «мир должен быть лучше, чем он есть»;</li> <li>• многие ратуют за бережное отношение к окружающей среде и активно занимаются общественной работой;</li> <li>• этим людям в среднем больше 35 лет, у них высокий уровень образования и доходов</li> </ul>	<p>Средний возраст 35–45 лет, мужчины и женщины, достижения высокого благосостояния, что позволяет сконцентрироваться не только на собственных духовных потребностях, но и обратить внимание на происходящее в обществе. Также сюда могут относиться те, кто сознательно выбрал путь простоты, кто избегает роскоши и ненужных с их точки зрения дорогостоящих удобств, несмотря на высокий уровень дохода. Ориентированы на «лучшее для меня, но не причиняющее вреда другим». Часто покупают традиционные товары известных брендов, экологически чистые продукты питания. Не подвержены влиянию рекламы. Требуют спокойствия и индивидуального обслуживания. Тратят деньги на путешествия и технические средства, облегчающие жизнь. Занимаются саморазвитием в иных сферах, кроме профессионально-деловой. Могут заниматься благотворительностью, причем бескорыстно. Интересуются новостями на уровне страны и их региона, могут заниматься общественной работой. Ценят свободное время</p>
<p><b>Интегрированные</b> (целостные) — представляют наивысшую стадию развития в системе VALS. Их ценности и образ жизни сочетают силу представителя группы Достижших успеха с чуткостью представителя группы Социально мыслящего индивида, ориентирующегося на свой внутренний мир. В среднем 40 лет, диплом о высшем образовании и высокий уровень дохода, встречаются очень редко</p>		

**3. Поведенческое сегментирование.** При этом типе сегментирования оценивается фактическое поведение при совершении покупок. Чаще всего используются следующие основания:

- тип пользователя (новый, бывший, потенциальный, случайный, регулярный и т. п. пользователь);
- объем покупки (определяется средний чек, и от него строятся дополнительные группы – покупающих много и покупающих мало);
- уровень лояльности (лояльный, удовлетворенный, безразличный и т. п.) – об этом важном понятии речь пойдет в соответствующей главе.

**4. Сегментирование по образу жизни.** Используются социокультурные характеристики потребителя: тип личности, привычки, отношения, интересы, мнения и предпочтения. На их основе формируется понятие «стиля жизни», т. е. общей модели жизни человека, его привычек тратить время и деньги. Исследование стиля жизни довольно сложно и требует больших финансовых и временных затрат. Чаще всего исследуют:

- как люди (покупатели) проводят свое время;
- каковы их интересы, чему они придают значение в их окружении;
- каковы их мнения и взгляды на самих себя и окружаю-

щий мир.

На основе полученных данных делается предположение о связи стиля жизни с приобретаемыми товарами и услугами, с привычками и предпочтениями в ходе совершения покупок.

## **Выбор целевого сегмента и позиционирование**

Итак, вы разбили всех потенциальных покупателей на сегменты. Чтобы понять, на каком сосредоточить свои усилия, какой станет целевым, а какие второстепенными, необходимо оценить каждый сегмент по следующим критериям:

- фактический размер сегмента – сколько человек относится к этому сегменту;
- однородность сегмента – основные характеристики, присущие каждому представителю сегмента; стереотип потребления товаров вашей специфики; тип принятия решений о покупке; платежеспособность; место проживания и т. п.;
- устойчивость сегмента – во времени и в пространстве; не изменит ли он свои характеристики и не исчезнет ли в связи с разными факторами;
- емкость – количество товаров, которое может быть реализовано в сегменте за определенный промежуток времени;
- покупательская способность – средняя покупка в магазине в денежном выражении; количество покупок за опре-

деленный период; структура покупок; соотношение дорогих/дешевых товаров в потребительской корзине;

- доступность сегмента по отношению к рекламно-информационному воздействию;
- конкурентное давление – активность конкурентов в отношении этого сегмента.

Приведенный пример типологии VALS очень показателен, но мы рекомендуем подходить к процессу сегментирования проще. Например, в табл. 1. 3 показано, как можно сегментировать покупателей в магазине отделочных и строительных материалов, описать сегмент и выявить их ожидания от ассортимента магазина и процесса обслуживания.

**Таблица 1.3.** Пример сегментирования покупателей.

Характерный сегмент покупателей	Как покупатели ведут себя в магазине	Что покупатели ждут от ассортимента магазина
Прорабы (начальники небольших строительных бригад)	Четко знают, что им нужно. Ожидают ответов на узкоспециализированные вопросы, если приходится иметь дело с новыми материалами. Хотят все купить в одном месте, желательно не в общей очереди с обычными покупателями	Недорогой товар, который пойдет как расходный материал (кисти, валики, шурупы), или приличный специализированный инструмент (для постоянной работы), но не дорогой и престижный, а надежный, бренд не важен, лишь бы работало долго. Предпочитают специализированные инструменты, не смешивая «два в одном». Ожидают скидку за объем
Домашние умельцы	Мужчины, которые умеют все делать по дому самостоятельно. Получают от этого удовольствие. Ожидают консультации специалиста и помощи в выборе, выказанных на понятном языке, желательно с примерами из практики других домашних умельцев. Получают огромное удовольствие, если находят какое-то хитрое приспособление, с помощью которого смогут «сделать больше или красивее»	Известный и популярный бренд, товар без профессиональных «наворотов», но надежный. Ждет выбора — подороже и получше, или подешевле и похуже, так как покупка для него — удовольствие, в том числе и связанное с выбором. Новинки и новые материалы, обязательно с демонстрацией результата («Вот образец спила старой пилой, а вот это наша новая пила»). Нравятся универсальные инструменты — два в одном (экономию и полезность)
Семья (муж, жена), которая делает ремонт в квартире самостоятельно	Часто именно жена принимает решение о покупке и задает каверзные вопросы типа: «А почему вы уверены, что обои на этом клее не отвалятся через месяц?». Бывает, что вступают в долгую дискуссию друг с другом, спорят и ссорятся. Важно примирить, доказав, что именно эти обои в цветочек будут одинаково радовать глаз и жене, и мужу	Обязателен широкий диапазон выбора цвета, цены, марок, фактур и т. п. Нужны известные недорогие бренды с приличным качеством. Диапазон цен — от низких до средних. Традиционные материалы и расцветки, новые материалы в ограниченном количестве (так как ремонт не комплексный, нет возможности менять мебель и т. п.)
Женщины типа «я сама»	Покупают предметы интерьера или мелкие инструменты, иногда делают крупные покупки с доставкой (например, дверь или мебель). Требуют ответов на вопросы по деталям товара: «Если у меня окно таких-то размеров, какие жалюзи мне купить?». Иногда покупают что-то по списку, сделанному мужчиной: «Где у вас дубеля на 6,5, дайте 10 штук». Обижаются, если продавцы относятся к ним несерьезно	Важен внешний вид товара, упаковка, а бренд («Ой, я в этом не понимаю») и цена («Ну раз дороже, значит, лучше?») не так важны. Желтая отвертка будет куплена с большей вероятностью, чем серая. Любят новинки и модные материалы, но равнодушны к товарам с улучшенными техническими свойствами («А что такое ограничение крутящего момента и реверс?»)

# **ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПРОДУКТОВОМ СЕТЕВОМ МАГАЗИНЕ, 350 КВ. М, В НЕДАВНО ПОСТРОЕННОМ СПАЛЬНОМ РАЙОНЕ ГОРОДА – СТОЛИЦЫ КРАЯ**

Наблюдая за посетителями, руководство магазина выделило несколько групп покупателей, из которых три были выбраны как целевые – наиболее платежеспособные и перспективные для данного магазина (табл. 1.4). Проанализировав структуру покупок, можно заметить, что именно эти группы покупают из предложенного чаще всего. Характерно, что все три группы покупают чай и кофе, но это совершенно разные сорта, ценовые категории и упаковки товара. Вывод напрашивается сам собой: если эти группы для нас целевые, то в первую очередь нужно удовлетворить их ожидания от ассортимента магазина.

Как видим из примеров, целевые группы покупателей разные, потребности у них разные. И ассортимент покупаемой ими продукции тоже разный. На основе полученных данных делается предположение о связи стиля жизни с приобретаемыми товарами и услугами, с привычками и предпочтениями в ходе совершения покупок. Исходя из этого мы

будем строить систему продаж в магазине. **Магазин будет продавать тот товар, который ждут от него целевые покупатели, тогда он будет хорош для покупателей и эффективен для владельцев.**

*Источник: Сысоева С. В., Бузукова Е. А. Мерчандайзинг. (Питер, 2008).*

**Таблица 1.4.** Исследование покупателей и их потребностей в продуктовом сетевом магазине.

Сегмент покупателей	Что чаще всего покупает	Что необходимо	Ожидания от ассортимента магазина
Домохозяйка, средний уровень дохода 300 долл., дети, муж, подруги, 30–45 лет, двухкомнатная квартира, среднее или высшее образование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• овощи;</li> <li>• фрукты;</li> <li>• мука, дрожжи, сахар;</li> <li>• яйца, масло;</li> <li>• молочные продукты;</li> <li>• мясо, рыба;</li> <li>• полуфабрикаты;</li> <li>• хлеб, печенье;</li> <li>• чай черный листовой, кофе в зернах;</li> <li>• приправы, соусы;</li> <li>• бытовая химия;</li> <li>• журналы «Лиза», «Домашний очаг», «Космополитен»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поддерживать уют в доме;</li> <li>• прогуляться и получить новые впечатления;</li> <li>• признание роли хорошей хозяйки;</li> <li>• удивить подруг новым рецептом;</li> <li>• заботиться о муже и детях;</li> <li>• поддержать статус уважаемой женщины;</li> <li>• «Я — экономная и бережливая хозяйка»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество и свежесть продукции;</li> <li>• экономичная большая упаковка;</li> <li>• удобная упаковка (ручка для переноски, пакет);</li> <li>• совет по использованию (новый рецепт, правила сервировки);</li> <li>• невысокий уровень цен на известные марки;</li> <li>• новинки, новые вкусы</li> </ul>
Мужчина после работы, 25–30 лет, менеджер, детей нет, живет с женой, или с подругой, или один, средний доход 500 долл.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• замороженные продукты;</li> <li>• салаты, консервированные закуски;</li> <li>• быстрорастворимые супы;</li> <li>• растворимый кофе, чай в пакетиках;</li> <li>• пиво и чипсы;</li> <li>• колбасы нарезка, сыр;</li> <li>• макароны, яйца;</li> <li>• мужские журналы;</li> <li>• сигареты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• быстро утолить голод;</li> <li>• произвести впечатление самостоятельного и свободного мачо;</li> <li>• пустить пыль в глаза девушкам;</li> <li>• быстро перекусить и пойти пить пиво с друзьями;</li> <li>• не истратить всю зарплату в первый день</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удобная фасовка (на один ужин), нарезка;</li> <li>• средний уровень цен;</li> <li>• яркая упаковка;</li> <li>• бренд, узнаваемость марки, поддерживаемая рекламой;</li> <li>• новинки ассортимента, новые вкусы</li> </ul>

Сегмент покупателей	Что чаще всего покупает	Что необходимо	Ожидания от ассортимента магазина
Мужчина, 35–55 лет, глава семьи, доход от 1000 долл., топ-менеджер или владелец бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• колбаса деликатесная;</li> <li>• мясо;</li> <li>• коньяк, водка;</li> <li>• салаты, закуски консервированные;</li> <li>• по списку «жена велела»;</li> <li>• кофе молотый, элитный зеленый чай;</li> <li>• бизнес-журналы, автожурналы;</li> <li>• товары для автомобиля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подтвердить статус главы семьи;</li> <li>• отдохнуть после работы, снять стресс;</li> <li>• принести в семью «нужные» и вкусные продукты;</li> <li>• себя показать и убедиться, что «в порядке, лучше многих»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• престижность бренда, статус продукта;</li> <li>• свежесть, качество;</li> <li>• удобная упаковка (фасовка, нарезка);</li> <li>• узнаваемый бренд (не надо долго искать на полках);</li> <li>• комплексность покупки (все в одном месте, не надо думать)</li> </ul>

## Позиционирование.

Путем **позиционирования** мы обеспечиваем магазину не вызывающее сомнений, четко отличное от других место на рынке и в сознании целевых потребителей.

**Позиция** – это то, как воспринимается магазин или продаваемые товары по сравнению с конкурирующими магазинами. Для этого выделяются значимые характеристики магазина, которые в выгодную сторону могут отличить его от конкурентов.

Выбирая основание для позиционирования, необходимо соблюсти определенную последовательность действий:

- 1) определить особенности целевой аудитории, ее восприятие аналогичных магазинов, потребности, пожелания и ожидания от процесса покупки товаров вашей специфики;
- 2) знать позиции конкурирующих магазинов, причем как прямых, так и косвенных конкурентов;
- 3) выбрать основание для позиционирования и сопрово-

дить его аргументами;

4) оценить потенциал позиции с точки зрения продолжительности использования и прибыльности для магазина;

5) определить слабые стороны позиции и продумать их коррекцию;

6) протестировать восприятие позиции представителями целевой аудитории;

7) обеспечить единство позиционирования в разных инструментах маркетинга.

Проводя сегментацию потребителей и выбирая основание для позиционирования, мы закладываем фундамент нашего розничного предприятия. Варианты позиционирования сети продуктовых магазинов формата «возле дома» приведены в табл. 1. 5.

**Таблица 1.5.** Варианты позиционирования сети продуктовых магазинов формата «возле дома»

Стратегия	Преимущества	Недостатки	Пример
Свойства (характеристики) магазина, привлекающие покупателя	Если свойства новы и особо интересны покупателю, работает	Легко копируется, причем с усовершенствованием	Низкие цены. Подходящий ассортимент. Кулинария хорошего качества
Те же свойства, но с акцентом на выгоды (ценности) для покупателя	Дает возможность четко понять, что дает данная торговая марка. Возможно воздействие как на рациональную сторону, так и на эмоции	Краткосрочная игра, легко копируется	Экономия семейного бюджета. Быстрая покупка в одном месте. Возможность отвлечься от домашних забот (не надо готовить, забудь о плитке). Не жизнь на кухне, а радость общения с близкими
Пути решения проблемы (может быть, даже не осознаваемой покупателем)	Легко задействовать эмоции, так как проблема всегда эмоциональная	Можно перестараться и напугать покупателя. Также легко копируется	Кого-то ждет смерть у плиты; кто-то покупает еду в нашем магазине. Обед без лишних хлопот. Далеко ходить не надо
Противовес конкурентам (как реакция на их действия или упреждение), объявление себя лучшими	Дает кратковременный, но действительный эффект, позволяет задуматься и сравнить	Может последовать ответный удар	Мы ближе и цены ниже. Только у нас по-домашнему. Мы лучше других знаем толк в домашней еде
История и репутация компании, владеющей магазином	Дает возможность перенести положительный эффект от восприятия компании на магазин	Если с репутацией не все в порядке или если особенности работы компании плохо сочетаются с работой магазина, нужного эффекта не будет	Сам директор контролирует качество. По-военному четко, по-домашнему вкусно
Время и место (уместность) использования (посещения)	Создает лишний повод для посещения	Не всегда четко указывает на пользу	Заскочи перед ужином. Сначала к нам, потом сразу за стол
Тип потребителя	Хорошо подходит для построения длительных отношений с потребителями	Сегментация и выделение потребностей и ожиданий потребителей может быть проведена нечетко	Муж, дети, свекровь, гостящая троюродная тетя с аппетитом поедают вкусный ужин. Она весь день готовила? Нет! Она просто покупает еду в нашем магазине
Характер устремлений потребителей (статус, достижения, самосовершенствование, принадлежность к определенной социальной группе)	При четком определении устремлений может быть эффективной. Четкая связь с эмоциями	При нечетком определении устремлений — моментальный провал и активное неприятие целевой аудиторией	Искусные домохозяйки знают нам цену. Центр хорошего вкуса. Источник вкусной и здоровой пищи. За семейным столом все аппетитно ужинают. А как провела день наша мама: ходила по магазинам, отдыхала в ванне с пеной, встречалась с подругой и на пути домой заскочила в наш магазин

# Концепция магазина

Концепция магазина – это руководящая идея для дальнейшей разработки, ее ведущий замысел. В настоящее время говорят о мультиатрибутивной концепции розничного магазина, т. е. концепцию магазина рассматривают как совокупность выгод для покупателя, таких как:

1. **Специфика магазина.** Ширина и глубина ассортимента предлагаемого товара  
Спрос на продаваемый товар  
и наличие его в целом на рынке  
Предложения конкурентов.

2. **Месторасположение.** Тип района и потенциал его развития Удобный подъезд Окружающая территория и магазины по соседству.

3. **Ценообразование.** Общий уровень цен и ценовое стимулирование продаж.

4. **Дополнительные услуги.** Что вы можете предложить покупателю: возможность заказа по телефону, доставку, кредитование или детскую комнату.

5. **Время,** затрачиваемое на дорогу до магазина и на совершение покупок Близость – важный фактор, но также важны часы работы, простота поиска товаров и удобство организации торгового процесса.

6. **Атмосфера,** т. е. психологическая составляющая магазина Особенности планировки, оформления интерьера, музыкального сопровождения и т. п.

Разрабатывая концепцию, не стоит забывать о собственных стратегических планах Хотите ли вы открыть один магазин или же планируете развивать сеть с перспективой охвата соседних городов? Какие ресурсы есть у вас в наличии для выполнения стратегических планов (инвестиции, особое партнерство с поставщиками, возможность привлечения профессионального управленческого персонала)? На что вы должны обратить внимание во внешней среде магазина (емкость рынка, жизненный цикл товара, активность конкурентов)?

При разработке концепции используют уникальную комбинацию перечисленных факторов, которая заинтересует покупателей и будет отличать ваш магазин от магазинов конкурентов.

Концепция и позиционирование магазина должны найти свое отражение в его названии. Хорошее название указывает на специфику магазина, его легко прочесть и запомнить. Чтобы придумать название, возьмите товар, который вы собираетесь продавать, и запишите все приходящие на ум ассоциации. Чем больше окажется список, тем лучше. А далее оцените названия с позиции здравого смысла. Вот удачные примеры уже существующих названий:

- «Семья» – сеть супермаркетов, предназначенных для покупателей со средним уровнем дохода.
- «Народный» – сеть супермаркетов для покупателей с низким уровнем дохода.
- «Квартал» – сеть продуктовых магазинов «у дома».
- «Диво» – магазин товаров по уходу за собой и за домом (бытовая химия).
- «Пешеходная зона» – магазин обуви в средней ценовой категории.
- «Шик» (подзаголовок: «по расчету») – магазин одежды и белья в средней ценовой категории.
- «Великие люди» – магазин одежды больших размеров.

Чтобы оценить имеющееся название, сделайте неслож-

ное упражнение Познакомьте с названием представителей целевой аудитории и попросите их быстро ответить на следующие вопросы:

1. Чем торгует данный магазин?
2. Кто типичный покупатель: мужчина или женщина, пол, возраст, кем работает, сколько зарабатывает?
3. Это прилавок или самообслуживание?
4. Каков уровень цен?
5. С какой машиной, каким животным и каким городом ассоциируется название магазина?

Далее попросите разъяснить, почему они дали те или иные ответы, и соотнесите их ассоциации с реальным положением дел.

Итак, открывая магазин, ответьте на вопрос: кто мой покупатель и как будет выглядеть магазин в его глазах?

## **Вопрос третий, важный на этапе планирования**

Для формулировки третьего вопроса вспомним несколько историй из практики.

Продажи в большом магазине подарков шли по непонятным причинам плохо, пока не удалось выяснить, что стереотип поведения при выборе и покупке подарка – поехать за ним в центр города в один из специализированных мага-

зинов на главной улице. Таким образом, подарок приобретал дополнительную ценность.

Магазин одежды в крупном торговом центре, удачно расположенном в районе дешевого жилья рядом с автобусной станцией, откуда ехали домой жители ближайшего. Подмосковья, полгода работал в убыток. Покупателей данного торгового центра отпугивало дорогое оформление магазина, а тех, кто осмеливался зайти внутрь, не привлекали деловые костюмы средней стоимости.

Небольшой магазин бытовой техники в деловом центре города пустовал. Причина – покупатели предпочитают приобретать бытовую технику в магазинах большего формата с широкими возможностями выбора. Кроме того, зачастую приобретение бытовой техники – семейное событие, которому уделяют отдельное время, а никак не покупка мимоходом по пути с работы.

Отдельно стоящий на оживленной трассе магазин спортивной одежды не пользовался популярностью. Всему виной – большой торговый центр неподалеку, где в одном месте можно было посетить несколько магазинов одежды, в том числе и спортивной, чтобы не ограничивать себя в выборе. До данного магазина покупатели просто не доходили.

Что выбрать – дешевую аренду в неудачном месте или дорогую аренду в удачном? Открыть магазин в торговом центре или выбрать отдельно стоящее здание? Конечно, любое месторасположение магазина имеет свои плюсы и минусы

(табл 1. 6.). Обычно рекомендуют найти компромисс между размером арендной платы и преимуществом расположения магазина в данном конкретном месте. А чтобы определить преимущества и потенциал месторасположения, следует оценить два фактора:

- 1) потенциал торгового района, где вы собираетесь открыть магазин;
- 2) стереотип покупки товаров вашего профиля.

**Таблица 1.6.** Торговый центр или отдельно стоящее здание?

Торговый центр	Отдельно стоящее здание
<p><b>Почему ДА?</b></p> <p>Торговые центры подбирают магазины, нацеленные на определенную группу покупателей. Поэтому ваши потенциальные покупатели — это все посетители торгового центра. Посетители торговых центров обычно склонны к совершению покупок, даже если они пришли просто «погулять». Если посетитель попадет в торговый центр, он заглянет и к вам. Рекламная поддержка торгового центра скажется и на привлечении покупателей в ваш магазин</p>	<p><b>Почему ДА?</b></p> <p>Вас заметят. У вас же свой отдельный магазин. Способов привлечения внимания больше. Вы можете выбрать собственный дизайн внешнего вида магазина и другие наружные средства рекламы. Не всем покупателям нравятся торговые центры, особенно в пик посещаемости. Гораздо приятнее зайти в спокойный магазин и, не толкаясь, совершить в нем покупку</p>
<p><b>Почему НЕТ?</b></p> <p>Конкуренция высока, покупателю не нужно далеко ходить, чтобы сравнить цены и иные условия продажи. Меньше возможности для рекламы магазина. Во многих торговых центрах существуют ограничения даже по оформлению витрин. Тяжело проводить специальные мероприятия: в торговых центрах шумно и ваша акция может остаться незамеченной. Аренда не всегда соответствует возможностям торгового центра. Очень много неудачных торговых центров с неудачно подобранными магазинами. Чаще всего, в таком торговом центре отсутствует магазин-якорь, привлекающий основную массу покупателей. Мало известных сетевых магазинов. А помещения заняты магазинами товаров не первой и даже не второй необходимости, ради которых посещать торговый центр необязательно. Руководство не каждого торгового центра считает необходимым тратить средства на его раскрутку</p>	<p><b>Почему НЕТ?</b></p> <p>Покупатели могут не захотеть специально пойти или поехать в ваш магазин. Фактические расходы на содержание магазина могут оказаться гораздо больше, чем планируемая арендная плата. Все удачные помещения давно разобраны, сложно найти что-то действительно подходящее для магазина вашей товарно-форматной спецификации. У здания, где вы планируете открыть магазин, может быть плохая история (все предшествующие магазины не «прожили» и трех месяцев) или плохое соседство (ларек с дешевым алкоголем)</p>

Вспомним общие правила расположения магазинов.

*В деловой части города или в центре* чаще всего располагаются:

- специализированные магазины, например магазин сигар или японских продуктов питания, т. е. тех товаров, за которыми покупатель готов приехать, невзирая на расстояние;
- торговые центры «с историей», чаще всего предлагающие дорогие товары, например ГУМ или ЦУМ в Москве;
- отдельно стоящие магазины, предлагающие статусную

продукцию, например улицы магазинов дизайнерской одежды, размещение которых в центре города придает дополнительную ценность покупке и указывает на социальный статус покупателя.

В переходной зоне *от центра к спальным районам* открывают:

- средние торговые центры;
- филиалы сетевых магазинов;
- отдельные магазины для покупателей с доходом средним и выше среднего.

Для удобства покупателей их обычно располагают недалеко друг от друга и рядом с метро. В торговых центрах пользуются популярностью предприятия индустрии развлечений. Покупатели этих магазинов – отдельные мужчины и женщины или парочки, рассматривающие поход в торговый центр как возможность «походить по магазинам» и провести свободное время.

В *спальных районах* размещают крупные торговые центры, сочетающие в себе супермаркет, магазин бытовой техники или товаров для дома, филиалы сетевых магазинов, предприятия досуга, а также магазины товаров и услуг первой необходимости. Такие торговые центры рассчитаны на покупателей с доходом средним и ниже среднего, для которых поход в магазин – событие социального характера, по магазинам ходят всей семьей «себя показать и на других посмотреть»

Чтобы оценить сам район, обычно рекомендуют обратить внимание на следующие факторы:

1. Близость трассы, удобство подъездных путей и возможность парковки.

2. Плотность населения в трех зонах:

- ближняя торговая зона – 1 км для пешеходов и 2–4 км для автомобилистов, т. е. около 10 минут на дорогу до вашего магазина;

- средняя торговая зона – 1–2 км для пешеходов и 4–6 км для автомобилистов, т. е. 10–20 минут на дорогу до вашего магазина;

- дальняя торговая зона – 2–5 км для пешеходов, для автомобилистов не ограничена.

3. Количество людей, пересекающих территорию около магазина в течение дня, а также количество машин, проезжающих мимо него.

4. Характеристики потенциальных покупателей (уровень дохода и потребность в ваших товарах).

При выборе места для магазина следует учесть особенности (стереотипы) приобретения товаров вашего профиля целевой группой покупателей. Для этого нужно расписать последовательность мыслей и действий покупателя при планировании, выборе и совершении покупки – чем подробнее, тем лучше. Например, какими могут быть рассуждения мамы и дочка из семьи со средним уровнем дохода, которые

# ГОТОВЯТСЯ К ВЫПУСКНОМУ ВЕЧЕРУ?

МАМА:	ДОЧКА:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Скоро выпускной — нужно платье.</li><li>• Дополнительные расходы.</li><li>• Надо с отцом поговорить, чтобы денег выделил.</li><li>• Такое платье один раз наденешь, а потом оно будет висеть в шкафу.</li><li>• Покупать очень дорогое платье нет смысла.</li><li>• Лучше купить просто нарядное платье, чтобы иметь возможность носить его и в дальнейшем.</li><li>• На рынке, конечно, дешевле, но платья красивого там не купишь.</li><li>• Надо зайти в торговый центр, там много магазинов. Мы там такой хороший костюм отцу купили.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Скоро выпускной — нужно платье.</li><li>• Красное.</li><li>• Красивое.</li><li>• Лучше, чем у Лариски.</li><li>• Короткое и декольтированное, чтобы Сашка сказал «ах».</li><li>• Видела такое в магазине в торговом центре, там все платья покупают.</li><li>• Придется с мамой ехать, у меня денег-то нет.</li><li>• Она наверняка будет уговаривать купить что-то скромное.</li><li>• Ну, ничего, своего я добьюсь. Вступлю с отцом в сговор, я же у него единственная любимая дочь.</li></ul>

Можно сделать вывод, что:

- магазин лучше открыть в местном торговом центре, так как именно туда ходят девушки 16–23 лет, а также их родители в случае совершения особых покупок;
- наверное, будет неплохо открыть небольшую торговую точку на территории одного из рынков, где будут представлены отдельные модели – для тех покупателей, кто до сих пор предпочитает рынки торговым центрам, а также с целью рекламы основного магазина.

Итак, взвесьте все плюсы и минусы и ответьте на третий вопрос: **где открыть магазин?**

## Вопрос четвертый, насущный при открытии магазина

**Микромир магазина** – это сложное по составу понятие. Оценивая витрину или форму обслуживающего персонала, покупатель выносит целостное суждение эмоционального характера по принципу «нравится – не нравится». Он может говорить или думать: «Здесь хороший сервис», «Здесь постоянно грубят», «Магазин неплохой».

Микромир магазина складывается из двух составляющих.

**1. Неодушевленная (технологическая) составляющая** – это сумма физических характеристик магазина и организации торгового процесса.

*Покупатели говорят:* «Мы хотим получить качественный товар или услугу по приемлемой цене. Мы ожидаем, что нас обслужат быстро и вежливо, 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;

- 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.

**2. Одушевленная (психологическая) составляющая** – это атмосфера магазина, которая создает 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 кампании, 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, никакой гений продаж не компенсирует неудачное расположение магазина и необходимость ждать три месяца, чтобы получить понравившийся товар.

От качества обеих составляющих зависит, будут ли наши покупатели – представители целевой аудитории – считать магазин «своим» Если вы оформите магазин молодежной женской одежды как загородную усадьбу XVIII в, назовите его «Мадам Баттерфляй», на рекламных постерах изобразите скромницу с вуалью на лице, включите в торговом зале Юрия Антонова, а в качестве продавцов подберете женщин «в возрасте», вряд ли семнадцатилетняя девушка будет чувствовать себя комфортно.

Кроме того, определите, как именно покупатели выбирают и покупают товары в вашем магазине. Иными словами, каков **тип принятия решения о покупке** В зависимости от типа принятия решения о покупке товары делятся на две большие группы.

**1. Товары высокой вовлеченности** – это товары, на выбор которых покупатель тратит время, сравнивая ха-

рактические, цены и условия продажи Процесс их продажи может требовать нескольких приходов покупателя в магазин и, как следствие, растянут во времени и требует особого терпения со стороны продавца Это недешевые товары (понятие «недешевый» будет различным для покупателей с разным уровнем доходов), служащие долгое время и выполняющие определенные функции для покупателя В свою очередь их можно разделить на две подгруппы:

- *утилитарные* (квартира, стиральная машина, компьютер, страховой полис) При выборе таких товаров покупатель в большей степени руководствуется логикой Ему необходимы время и подробная консультация по особенностям товара, чтобы совершить покупку;

- *символические* (дорогие часы, косметика, спортивный автомобиль, дизайнерская одежда) При выборе таких товаров логика соседствует с эмоциями Эти товары указывают на социальный статус обладателя, вызывают у него и у окружающих определенные эмоции Для выбора таких товаров необходимы известная торговая марка, качество самого изделия и вовремя сделанный комплимент продавца-консультанта.

**2. Товары низкой вовлеченности** – это товары повседневного спроса Цена на них низкая, покупаются они постоянно При продаже их в магазине важно следовать правилам мерчандайзинга, чтобы покупателю не пришлось их искать. Эти товары также можно разделить на две группы:

- *необходимые самому человеку* или выполняющие определенные функции в его домашнем хозяйстве (бритва, отбеливатель, лосьон для загара) Марка часто не имеет большого значения, доверие к качеству проистекает из массовой рекламы или рекомендации продавца по принципу «сам этим пользуюсь, очень нравится»;

- *вызывающие положительные эмоции* (модный глянце-вый журнал, пиво и чипсы, открытка). Такие товары покупаются импульсно и должны быть представлены так, чтобы рука покупателя сама потянулась к стеллажу.

От особенностей принятия решения о покупке будет зависеть организация торгового процесса Собираясь продавать те или иные товары, вы должны ответить самому себе на ряд вопросов.

Для утилитарных товаров высокой вовлеченности:

- Достаточно ли у вас грамотный персонал, чтобы помочь с выбором?

- Приятная ли у вас обстановка в магазине? Располагает ли она к тому, чтобы провести в магазине много времени? Есть ли место, где можно присесть и в спокойной обстановке принять решение о покупке?

- Присутствуют ли в вашем магазине сопутствующие товары: фильтры для пылесоса, компьютерные мыши, программные диски и т. п. (покупатель хочет приобрести все сразу, а не ездить за дополнительными деталями еще по трем магазинам)?

Для символических товаров высокой вовлеченности:

- Привлекательно ли у вас выложен товар? Есть ли специально освещенная витрина? Играет ли товар всеми красками или выглядит тускло и безжизненно?
- Приятные ли внешне у вас продавцы? Приятно ли с ними общаться покупателям? Могут ли они выступать как носители стиля? Что на них надето? Соответствуют ли они уровню продукции, которую продают?

## **«ДОРОГОЙ» ПОКУПАТЕЛЬ, ИЛИ КАК РАБОТАТЬ В БУТИКЕ**

Как работать с капризными и требовательными покупателями дорогих товаров? Что должен учитывать владелец магазина, где «дорогой» покупатель – не редкость?

Первое, и самое главное правило – индивидуальный подход. Это предполагает наличие базы данных, где указаны не только общие сведения, но и индивидуальные особенности клиента или клиентки. Например: она не любит Париж, обожает свою собаку Жужу, приходит в восторг от комплиментов, любит, когда подчеркивают ее значимость для окружающего мира. Подобные сведения, почерпнутые из бесед, изо дня в день кропотливо заносятся в личную карточку. Заглянуть в базу не составит труда и не займет много времени,

даже если покупатель уже в магазине.

Второе правило содержит рекомендации относительно подбора продавцов-консультантов. Желательно, чтобы присутствовали как мужчины, так и женщины, особенно если бутик предлагает товары тем и другим. Необходимо, чтобы продавцы-мужчины умели говорить комплименты и улыбаться, а продавцы-женщины не отличались завистью или страстным желанием познакомиться с посетителем с целью устройства личной жизни. Чтобы и те, и те не пугались нестандартных ситуаций, например умели общаться с эксцентричной особой, активно демонстрирующей свое нижнее белье. И чтобы умели вести светскую беседу, дабы быть в состоянии поддержать разговор о последней модели BMW или особенностях отдыха на южном побережье Франции.

Третье правило относится к внешнему виду персонала. Оно гласит: «Продавец-консультант не должен быть чужим на этом празднике жизни». Безупречный внешний вид придаст персоналу уверенности в себе и положительно скажется на имидже магазина. Внешний вид должен отражать специфику товара. Например, в магазине деловой мужской одежды лучше одеть продавцов в костюмы, а для продажи молодежной линии известного дизайнера внешний вид может быть более творческим и ярким.

Четвертое правило тесно связано с третьим. Персонал должен обладать статусом эксперта. То есть знать все про продаваемый товар, товар аналогичный

и товар, на данный товар ничем не похожий. Поэтому не стоит экономить на обучении; причем не только по последней коллекции и тому, как эту коллекцию предлагать покупателям, но и как работать со скрытыми потребностями, удовлетворение которых ведет к успешной продаже (табл. 1.7).

Для необходимых товаров низкой вовлеченности:

- Достаточно ли широк в вашем магазине ассортимент товаров известных торговых марок, которые берут не задумываясь? Не слишком ли велик ассортимент, не затруднен ли выбор?
- Предусмотрены ли у вас в магазине специальные корзины, чтобы покупатель не носил все в руках? Есть ли возможность взять корзину не только на входе, но и в середине торгового зала?
- Доброжелательный и терпеливый ли у вас персонал? Может ли он авторитетно посоветовать тот или иной товар или объяснить разницу между двумя одинаковыми на вид упаковками бритвенных станков?

Для вызывающих положительные эмоции товаров низкой вовлеченности:

- Представлены ли они в прикассовой зоне и дополнительных местах продажи?
- Располагаются ли они рядом с товарами, покупка которых может натолкнуть на мысль о необходимости сопутству-

ющих товаров?

- Снабжены ли места продажи яркими POS-материалами?

Наконец, определите **скрытые потребности целевой аудитории** В чем отличие заявляемых потребностей от скрытых? Заявляемая потребность – это то, что проговаривает покупатель, придя в магазин. Например: «Мне нужно платье на выпускной вечер». Скрытая потребность не проговаривается, но ожидается Она может касаться:

- самого магазина («Важно, чтобы была парковка, так как за платьем я поеду с родителями на машине»);
- процедуры обслуживания («Чтобы продавец был моего возраста, чтобы зеркало было большое и чтобы можно было платье подогнать по фигуре»);
- неосознаваемых деталей покупаемой вещи («Мне нужно выглядеть круче, чем моя подруга, т. е. не покупать голубое платье с рюшами и воланами»);
- других пользователей покупаемой вещи или тех, кто влияет на ее выбор («Мама точно будет против красного сильно декольтированного платья, нужно, чтобы ее уговорили на месте»).

От того, насколько точно руководитель магазина сможет выявить и учесть скрытые потребности при планировании технологической и психологической составляющих микромира магазина, зависит результат продажи конкретного то-

вара конкретному покупателю и, как следствие, успех работы всего розничного предприятия.

**Таблица 1.7.** Виды скрытых потребностей, выделяемых продавцами бутика дорогой дизайнерской одежды в зависимости от категорий покупателей<sup>3</sup>.

Категория	Скрытые потребности	Как с ними работать
Постоянные покупатели новых коллекций:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрация дохода;</li> <li>• общение с людьми своего круга;</li> <li>• стремление идти в ногу со временем и быть в курсе последних веяний моды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация показов мод;</li> <li>• образованный персонал;</li> <li>• организация закрытых вечеринок для постоянных покупателей</li> </ul>
• мужчины	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общение с хорошенькими девушками-консультантами;</li> <li>• желание вызвать зависть и восхищение друзей;</li> <li>• желание показать свой успех</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• восторженно смотреть в глаза;</li> <li>• избегать советов;</li> <li>• делать комплименты: «У вас хороший вкус» и т. п.</li> </ul>
• женщины	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показ себя во всей красе (при примерке одежды и нижнего белья);</li> <li>• желание получить очередную порцию восхищения;</li> <li>• снятие стресса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• искренние комплименты от мужчин-консультантов;</li> <li>• душевные беседы с владелицей магазина</li> </ul>

Категория	Скрытые потребности	Как с ними работать
Постоянные покупатели на распродажах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общение;</li> <li>• желание сэкономить, но при этом выглядеть «как с обложки»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рассылка приглашений на распродажу;</li> <li>• терпение при обслуживании;</li> <li>• помощь в выборе лучшей вещи за имеющуюся сумму денег</li> </ul>
Потенциальные клиенты (случайные посетители)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• приобщиться к миру высокой моды;</li> <li>• приятно провести время</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• консультации по товару;</li> <li>• привлекательные ценовые акции для «новичков»;</li> <li>• специальные показы с рассказом о модных тенденциях</li> </ul>

<sup>3</sup> Источник: *Нейман А Дорогой покупатель // Элитный Персонал, 2003 – № 40 (324) – 14 октября*

Итак, сядьте, подумайте и ответьте на вопрос: **как будет организован магазин внутри?**

## **Вопрос пятый, касающийся начальной известности вашего магазина**

Магазин открыт, товар завезен, первые посетители пришли, но не в том количестве, в каком хотелось бы. Вы планируете провести небольшую, но эффективную рекламную кампанию для привлечения внимания потенциальных покупателей к магазину и товарам в нем. Совершенно случайно вам звонит рекламный агент первого канала местного телевидения и предлагает разместить рекламный ролик, который «они же сами снимут буквально задаром» в исключительно популярной передаче «Взрослым о подростках», причем на рекламное время в ней сейчас действуют «особые скидки для новых клиентов» Услышав слово «подростки», вы оживаетесь и намереваетесь немедленно пригласить рекламного агента на встречу.

Стоп! Чтобы не попасться на удочку известной ситуации, когда «хотели как лучше (дешевле), а получилось как всегда (бессмысленно)», проделайте простую процедуру, а именно определите места скопления целевой аудитории, чтобы понять, какие именно средства продвижения будут работать для вашего магазина (табл 1 8, 1 9)

## **Таблица 1.8. Где можно застать девушек 16–23 лет.**

<b>Места скопления целевой аудитории</b>	<b>Подходящее средство продвижения</b>
Учебные заведения	Раздача листовок
Дискоотека	Объявление диджея, предоставление купона на скидку при покупке платья победительнице какого-либо конкурса
Места проведения досуга (например, центральная площадь или центральная улица города)	Щит 3×6 м, реклама на транспорте, демонстрация мод в качестве события городского значения

## **Таблица 1.9. Где можно застать девушек 16–23 лет вместе с родителями.**

<b>Места скопления целевой аудитории</b>	<b>Подходящее средство продвижения</b>
Рынки	Щит 3×6 м, дополнительная точка продажи
Театры, кинотеатры	Реклама на билетах, рекламный ролик
Продуктовые магазины, торговые центры	Листовки, объявления по радио

Подумайте, где можно застать ваших покупателей в больших количествах и каким образом организовать рекламное общение с ними. Про методы маркетинговых коммуникаций речь пойдет чуть позже.

**Сначала ответьте на вопрос: где мой покупатель и как привлечь его внимание к магазину?**

## **Вопрос шестой – подводим итоги**

В последний день перед открытием в магазине одежды

появился владелец. Он уже успел одобрить дизайн, сказать «да» относительно торгового оборудования и даже лично присутствовал при выборе первого ассортимента. В задумчивости обошел он четыреста квадратных метров торговой площади. Все было хорошо, но чего-то не хватало... «А персонал?!» – в ужасе вскрикнул он. Не улыбайтесь, история из практики. О чем не забыть, открывая свой магазин? Рассмотрим чек-лист, разработанный с помощью трех директоров магазинов, пожелавших остаться неизвестными.

**1. Выбор идеи магазина.** Самый насущный вопрос. Нужно ли рынку то, что вы собираетесь продавать? Каковы возможные конкуренты в выбранной сфере? Большой, средний или маленький магазин? Задумайтесь, какой будет форма организации торговли: через прилавки, самообслуживание или смешанная? Один магазин или сеть?

**2. Определение потенциальных покупателей.** Кто придет в ваш магазин? А вы уверены, что их заинтересуют ваши товары? Это вы так считаете или потенциальные покупатели? А не соврали ли они? Обязательно пообщайтесь с представителями вашей целевой аудитории заранее. И узнайте, кто живет по соседству.

**3. Ассортимент.** Какой ассортимент предлагаемых товаров будет у вас на прилавках? А что продают конкуренты, и пользуется ли это спросом? Будете ли вы продавать сопутствующие товары? Будете ли вы выделять площади для арендаторов, филиала банка или обменного пункта, собственно-

го мини-производства?

**4 Финансовые расчеты.** Бизнес-план должен быть составлен как можно тщательнее. Большую долю затрат составляют непредвиденные расходы, поэтому умножьте свои расчеты на два. Достаточно ли у вас средств, чтобы воплотить свою идею в жизнь? Уж лучше сразу расставить финансовые приоритеты, чем потом увольнять персонал, так как нечем платить зарплату.

**5. Юридические аспекты.** Вы составили список необходимых документов? Не забыли ли вы получить соответствующую лицензию? А основной распорядительный документ (ОДР)? А полный пакет исходно-разрешительной документации (ИРД) подготовили? Вся документация должна быть заверена и одобрена. Не забудьте, что практически всегда документальное оформление затягивается. Старайтесь выполнять все требования, рекомендации и предписания в максимальном объеме – это уменьшит количество поводов для проверок и придинок.

**6. Название магазина.** Кто придумал название для вашего магазина? А почему вы решили, что это хорошее название? И нет ли возможности его переделать во что-то неблагозвучное? А что думают на эту тему потенциальные покупатели? Спросите у них, в магазин с каким названием они бы приходили с удовольствием?

**7. Выбор местоположения.** Магазин должен быть расположен так, чтобы до него можно было легко добраться.

Также подумайте, нужен ли ваш магазин жителям этого района? Будут ли к нему ездить из других районов? И кто именно?

**8. Дизайн.** До подбора помещения стоит продумать внешний вид магазина и дизайн интерьера. Представьте свой будущий магазин: как он выглядит снаружи и внутри. Не забывайте, что фразы типа «Хочу, чтобы было все красиво» каждый воспринимает по-разному, особенно дизайнеры. Поэтому поставьте им конкретные задачи. И убедитесь, что они вас поняли. А документы на наружную рекламу, коей является вывеска и прочие стенды и панели, вы получили?

**9. Подбор помещения.** Вы будете строить сами, покупать или арендовать площадь? В любом случае помещение должно подходить по площади и планировке. При выборе необходимо помнить о технических условиях подключения внешних коммуникаций, таких как системы электро-, водо-, тепло- и холодоснабжения, вентиляции и кондиционирования, телефонные и интернет-линии, защитные системы и др. Решите, нужен ли вам внутренний служебный вход с возможностью подъезда грузовых машин. Какими должны быть подсобные помещения? Удобно ли они расположены? Поместится ли в них все, что вы хотите продавать? Не забудьте – автостоянка, ухоженное пространство около магазина создадут приятное впечатление.

**10. Оборудование.** Важным моментом является свое-

временный подбор и заказ торгово-технологического оборудования у специализированных компаний. Отвечает ли оно специфике и уровню вашего магазина? Нет ничего хуже старых грязных прилавков. Обязательно учитывайте площадь вашего магазина Вам есть куда поставить купленное оборудование так, чтобы между ним удобно было пройти покупателям? А цветовая гамма оборудования и дизайн интерьера совпадают? Кассовое оборудование влияет на проходимость магазина Позаботьтесь о его современности, удобстве для кассира и необходимом количестве.

**11. Поставщики.** Чем вы руководствовались при выборе поставщика? Основное внимание уделяйте цене, качеству продукции, местоположению поставщика, показателям работы фирмы (обязательность, пунктуальность), графику поставок. Вы будете работать с одним или несколькими поставщиками? Долгосрочные отношения со стабильными поставщиками позволят вам экономить не только деньги, но и нервы Продумайте поддержку со стороны поставщика в виде тренингов по продукту для продавцов, POS-материалов или рекламы. Необходимо провести анализ поставщиков, готовых выполнять ваши требования.

**12. Логистика и система учета товаров.** Продумайте объем и частоту поставок В зависимости от удаленности поставщика и объема поставок следует выбрать вид транспорта. Не забывайте страховать перевозимый товар. Позаботьтесь о правильном размещении товара на складе

(при неправильной транспортировке, разгрузке и хранении товара магазины теряют большие деньги). Лучше промаркировать каждую единицу товара уже на складе. Это, с одной стороны, позволит проследить внутренний путь товара, позволит облегчить систему учета, а с другой – будет предотвращать пересортицу и кражи.

**13. Внутреннее оформление и выкладка товаров.** Знакомы ли вы с правилами мерчандайзинга? Или выложили товары как пришлось (т. е. как поместилось)? Лично вам удобно рассматривать товар и брать его с полки? А где находятся ценники – не забудьте, что они должны легко читаться и располагаться в непосредственной близости от товара. Размещенная рекламная информация не должна перекрывать обзор других товаров.

**14. Подбор персонала.** Персонал следует планировать заблаговременно и не ограничиваться набором «по знакомству». Сколько человек должно работать? В одну смену или две? Что регламентирует их поведение на работе? Будет ли в вашем магазине введена специальная форма одежды для сотрудников? А нужен ли вам кадровик или его функции сможет выполнить бухгалтер?

**15. Обучение персонала.** Предварительное обучение сотрудников позволит уже на начальном этапе создать команду, заложить зерно корпоративной культуры и приобрести необходимые в работе навыки и знания. Ваши продавцы умеют продавать? А почему вы так решили? А менеджеры

руководить умеют? Не будут ли они прибегать к вам каждую минуту с вопросами? Напишите список того, что должен знать и уметь ваш продавец, и подумайте, чему из этого списка его необходимо научить.

**16. Реклама.** Информационная поддержка позволит привлечь большее число покупателей. Как вы будете открывать магазин? Это будет шоу или специальная акция продажи по сниженным ценам? А как вы будете привлекать покупателей после того, как магазин будет открыт? Старайтесь, чтобы любое мероприятие, проводимое в магазине (например, скидки пенсионерам по понедельникам), было информационным поводом и освещалось в СМИ.

**17. Аренда свободных площадей.** Несмотря на то что сдача в аренду вашего свободного места приносит деньги, необходимо тщательно выбирать соседей. Не допускайте, чтобы стиль или имидж арендаторов разрушали целостность идеи магазина. Например, если вы продаете спортивные товары и пропагандируете здоровый образ жизни, избегайте соседства с табачной и алкогольной продукцией.

## **ФРАНЧАЙЗИНГ КАК СПОСОБ ОТКРЫТЬ СОБСТВЕННЫЙ МАГАЗИН**

На перечисленные здесь вопросы чаще всего отвечает владелец магазина. При этом очевидны риски – вдруг произойдет ошибка в предположениях

и расчетах, и все потраченные усилия (прежде всего финансовые) окажутся напрасными? Мало того, можно еще остаться с долгами, если открывать магазин на кредитные деньги, как это часто бывает. В частности, вы:

- не уверены в том, что идея магазина выбрана верно, или в том, что она вообще есть;
- не имеете возможности конкурировать с крупными розничными сетями;
- имеете опыт предпринимательства, но не в рознице;
- хотите минимизировать риски, свойственные открытию нового магазина.

Для таких случаев, когда сомнений много, существует способ открыть свой магазин, получив уже готовые ответы на большинство вопросов, – это франчайзинг.

Франчайзинг – форма длительного коммерческого сотрудничества, имеющая место и в розничной торговле. В рамках франчайзинга компания-франчайзор передает права на продажу своих товаров или услуг компании-франчайзи. Франчайзи получает права на использование торговой марки фирмы-франчайзора, ее фирменного дизайна, розничных технологий. Конечно, не бесплатно, а на определенных, четко контролируемых условиях – как количественных (финансовых), так и качественных (соответствие работы магазина установленным стандартам качества).

Примеры успешных франчайзинговых проектов

можно найти практически по любому товару и по многим услугам. Это и продукты, и одежда, и бытовая техника, и товары для дома, и закусочные, и многое-многое другое.

Большинство руководителей компаний, предлагающих на российском рынке франшизные программы, убеждены: франчайзинг – оптимальный вариант для малого бизнеса.

«Приобретая франшизу, вы получаете самое главное – раскрученное имя и отточенные технологии. На их создание уходит не только время, но и сотни тысяч долларов» – говорит Кирилл Ларин, директор по франчайзингу компании «Маркон», представляющей в России сеть фаст-фудов «Стоп-топ».

Владелец генеральной франшизы в России американской сети закусочных «Сабвэй» Геннадий Кочетков считает франчайзинг «школой экономического мышления для бизнесмена».

Руководитель франчайзингового направления сети универсамов «Копейка» Роман Краснов уверен, что сегодня создать магазин подобного формата невозможно иначе, как по франчайзингу: «Что такое одиночка на рынке, полностью занятом торговыми сетями? Его не знает ни один поставщик. Если кто-то и согласится с ним работать, то никогда не даст ему больших скидок. Следовательно, цены в магазине бизнесмена-одиночки будут высокими. В итоге, к нему просто не пойдут покупатели».

Такого же мнения придерживается и представитель

сети обувных магазинов «Эконика» Олег Соловьев: «В крупных городах все сильнее развивается сетевой бизнес. Предприниматель с небольшим стартовым капиталом не имеет такого интеллектуального и финансового потенциала, чтобы с ним конкурировать. Например, один из наших франчайзи раньше имел продуктовый магазин. Когда рядом открылся большой супермаркет, его прибыль быстро свелась к нулю. В итоге, он перепрофилировал свою торговую точку в обувной магазин, заключив с нами контракт. И вновь стал получать хороший доход».

Сергей Трутнев, партнер-франчайзи сети закусочных «Сабвэй», не столь категоричен: «Я уверен, что сегодня можно с одинаковым успехом работать и по франшизе, и самостоятельно. Возможно, работая под собственной маркой, вам удастся заработать и больше. Тут дело в том, какие цели вы перед собой ставите. Мне, например, было важно сделать новый бизнес с минимальными временными и финансовыми затратами. Франчайзинг в данном случае – идеальный вариант».

*Источник: Мария Зуева, Ирина Демкова. «Свой бизнес».*

**18. Безопасность.** Как вы защитите свой магазин? В зависимости от бюджета и целесообразности можно совмещать различное противокражное оборудование. Внедрение противокражной системы защиты товара позволит предотвращать вынос неоплаченного товара из магазина. Также существуют системы видеонаблюдения, специальные зеркала

и системы наблюдения и анализа операций кассира.

Итак, задайте себе последний вопрос: **не забыл ли я чего-нибудь, поглощенный хлопотами по открытию магазина?**

Отвечая на эти вопросы, мы подготавливаем фундамент для дальнейшего успешного развития своего магазина. Чем прочнее фундамент, тем больше этажей можно строить и тем дольше простоит наше здание. Прочный фундамент магазина – 50 % его будущего успеха. Но радоваться и подсчитывать прибыль еще рано.

Конечно, приобретение франшизы не означает немедленного успеха. В любом случае вам придется разобраться самому во всех вопросах, т. е. убедиться, что полученные готовые ответы обоснованы успешной практикой компании, продающей франшизу: какой товар, какой дизайн магазина, как привлечь покупателей, на какую прибыль и оборот можно рассчитывать и почему?

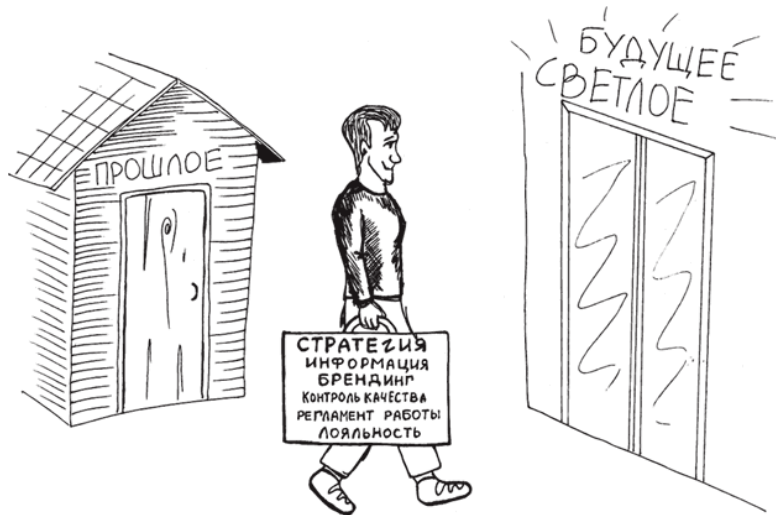
Некоторые компании, продающие франшизу, весьма детально и четко прописывают все правила организации магазина, продажи товара, рекламы, работы персонала и т. д. К примеру, многие известные розничные бренды одежды сами определяют, какие коллекции, в каком количестве и по каким ценам будут продаваться в магазинах-франчайзи. Другие компании определяют лишь общие принципы использования бренда и дизайна магазина, оставляя франчай-

зи полную свободу в формировании ассортимента, установлении цен, рекламы и т. д. Обычно «строгие» правила имеют такие плюсы, как прием возврата неликвидов, передача проверенных розничных технологий, бесплатное обучение персонала, полная рекламная поддержка. «Нестрогие» правила обычно свойственны компаниям, которые оставляют ответственность за финансовый результат самим франчайзи, выступая в большей степени как поставщики, давшие дополнительное право на использование своей вывески. Чем известнее и крупнее розничная компания, тем более высокие требования она предъявляет своим потенциальным партнерам-франчайзи.

При любом типе условий франчайзинга ваш магазин – это ваш магазин, и управлять им для получения прибыли, решать все его проблемы придется вам. Франшиза даст вам уверенность (известный бренд уже сам по себе – гарантия успеха, да и продавая франшизу, компания хочет заработать совместно с франчайзи) и бесценный опыт эффективных, отработанных на практике розничных технологий.

# Магазин открыт что дальше?

Что такое долгосрочный успех магазина? Это способность магазина удерживать имеющихся покупателей и привлекать новых на протяжении длительного времени, успешно противостоя действиям конкурентов и получая заслуженную прибыль. Очевидно, что магазин, не обладающий такими качествами, вынужден будет прекратить свое существование. Покупатели появляются все реже и реже, цены становятся ниже и ниже, торговое оборудование ветшает, а персонал рассылает резюме в надежде найти работу в магазине по соседству. Как не допустить упадка? Прежде всего, не надеяться на авось, а тщательно планировать настоящее и будущее своего розничного предприятия.



## **Конкурентная стратегия, или Долгосрочный успех магазина № 1**

Стратегия – это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Цели в свою очередь могут быть количественными, например добиться выручки в 100 000 долл, или условно качественными<sup>4</sup>, например стать самым лучшим магазином

---

<sup>4</sup> Говоря «условно», мы подразумеваем, что для качественных показателей необходимы свои единицы измерения. Например, уровень сервиса может выражаться в скорости работы кассира, наличии упаковщиков, возможности вывезти тележку с продуктами на стоянку.

по уровню сервиса.

Тактика – это заранее разработанная последовательность действий для выполнения стратегических планов. Это тоже планы, но более детализированные, направленные на осуществление какой-либо части общей программы. Пример представлен в табл 1. 10.

**Таблица 1.10. Примеры стратегии и тактики розничных компаний.**

Стратегические планы компании	Возможные тактические действия для осуществления планов
Наша финансовая цель — обеспечить годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия достижения цели — перейти на новый формат магазина: самообслуживание, оптимизация ассортиментной матрицы под новый формат и открытие второго магазина в соседнем городе	Чтобы перейти на новый формат самообслуживания, нужно произвести предварительные расчеты по ремонту помещения, рассчитать стоимость нового оборудования, составить новую ассортиментную матрицу магазина, разработать новое штатное расписание... Для новой ассортиментной матрицы необходим новый товарный классификатор, проведение АВС-анализа... Чтобы открыть второй магазин, необходимо (среди прочего) обучение зам директора имеющегося магазина для новой должности
Наша финансовая цель — годовой оборот в ... рублей. Наша стратегия развития на период с 2015 по 2019 год: расширение присутствия на рынке, открытие магазинов во всех городах области. В городах с количеством жителей ... мы планируем открытие магазинов в торговых центрах, а в городах с меньшим количеством жителей следует сконцентрироваться на формате «магазинов у дома с низким уровнем цен», заняв к 2019 году 5 % рынка	Чтобы расширить розничную сеть в регионе, нужно составить план открытия магазинов, сформировать команду специалистов по открытию... Выбрать города для открытия, исследовать возможные площадки для магазина, организовать подбор персонала для должностей директоров магазинов, составить финансовый и операционный планы по открытию, план по персоналу... Для открытия магазинов в торговых центрах нужно исследовать все открытые и строящиеся торговые центры, составить требования к арендуемой площадке (цена, этаж, кол-во метров, проходимость, соседство)...

Стратегия развития магазина – это набор ответов на вопрос «как»:

- Как организовать работу магазина?
- Какой ассортимент предлагать покупателям?
- Какой сервис предлагать покупателям?
- Какие цены установить на товары?
- Как работать с поставщиками?
- Как повысить лояльность покупателей?
- Как управлять персоналом магазина, чтобы достичь поставленных целей?

Ни для кого не новость, что борьба за потребителей на розничном рынке становится все жестче: слишком много желающих обменять свои товары или услуги на содержимое их кошельков. Поэтому невозможно планировать стратегию развития своего магазина в отрыве от всего происходящего в его окружении. Что необходимо учитывать?

*Во-первых*, уровень конкуренции между существующими компаниями, каждая из которых делает все возможное для привлечения и удержания покупателей и укрепления своих позиций на рынке розничной торговли.

*Во-вторых*, факт появления новых компаний/магазинов с новыми идеями, подходами, технологиями и конкурентными преимуществами.

*В-третьих*, возможность успешного развития компаний или товаров-заменителей, предлагающих новый аналог или иной способ удовлетворения потребности (например, интернет-торговля в противовес обычным магазинам).

*В-четвертых*, давление со стороны поставщиков, арендаторов и иных третьих лиц, вызванное необходимостью взаимодействия с ними на определенных условиях.

Наконец, *в-пятых*, необходимость учитывать изменяющиеся характеристики потребителей, что вызвано их растущими потребностями, ожиданиями и требованиями.

Посему наличие тщательно спланированной конкурентной стратегии будет основой сильной **конкурентной позиции** розничного предприятия.

Как мы уже отмечали в начале главы, конкурентная стратегия – это набор инструментов и инициатив, направленных на привлечение покупателей, противостояние маркетинговым усилиям конкурентов и укрепление собственной позиции на рынке.

Метафорический подход к стратегическим действиям предлагает Дж Траут. Он перечисляет **четыре вида «маркетинговых войн»**, которые ведут современные компании, чтобы остаться на плаву в жестких условиях конкуренции.

• *Оборонительная война* – ее ведут компании-лидеры, т. е. компании, давно и успешно работающие на розничном рынке. Главное для таких компаний – быть впереди, предлагать новые интересные идеи, вовремя отслеживать действия конкурентов и противостоять им. В качестве примера можно привести непрекращающееся сражение за лояльность покупателей среди магазинов по продаже бытовой техники. Стоит конкуренту предложить новый вид карт постоянного поку-

пателя, скажем с 10-процентной скидкой, как компания-лидер сразу отвечает улучшенной вариацией не только с 10-процентной скидкой, но и с возможностью бесплатной установки.

- *Наступательные действия* – это стратегия для компаний, занимающих вторую и третью позиции в списке лидеров. Заветная цель – стать номером один по продажам – не дает расслабиться и довольствоваться малым. Главное в этой стратегии – не атаковать хорошо укрепленные преимущества лидера, а находить слабые места в его обороне и точно наносить удар за ударом, используя все имеющиеся ресурсы. Да, вы лидеры по ценам на бытовую технику. Но мы предлагаем особую систему гарантийного и постгарантийного обслуживания И мастера по установке у нас обученные и хорошо одетые. Поэтому, если вам за дешевыми чайниками, – это к *ним*. А «долгоиграющую» технику лучше покупать у *нас*, чтобы быть уверенными в своем спокойном будущем.

- *Фланговые атаки* – предназначены для новых игроков на рынке или представителей малого, но развивающегося бизнеса. Понятно, что борьбу за главный приз вести рановато, но можно отвоевывать пядь за пядью, захватывая ничейные рыночные территории. Это может быть предложение нового продукта или особых условий обслуживания, а также концентрация усилий на особой группе покупателей. Например, только у нас проходит совместная рекламная ак-

ция с компанией-производителем. Кому помешает при покупке крупногабаритной техники для кухни получить бесплатно электрический чайник или тостер? А если совсем повезет – можно выиграть в лотерею романтическое путешествие. Присоединяйтесь!

- *Партизанская война* – подходит для небольших фирм. Основная задача – поиск особых групп покупателей, которых не в силах защитить лидеры рынка. Вы можете продавать все всем – говорит компания по продаже домашних кинотеатров, – а мы в нашем единственном магазине продаем исключительно дорогую бытовую технику, обладающую уникальными характеристиками, и только тем, кто знает толк в качестве.

Остановимся на **видах конкурентных стратегий**, предложенных М. Портером (подробнее об этом см главу 2). Определите, какой тип стратегии использует ваша компания и в чем это проявляется (рис. 1. 1).

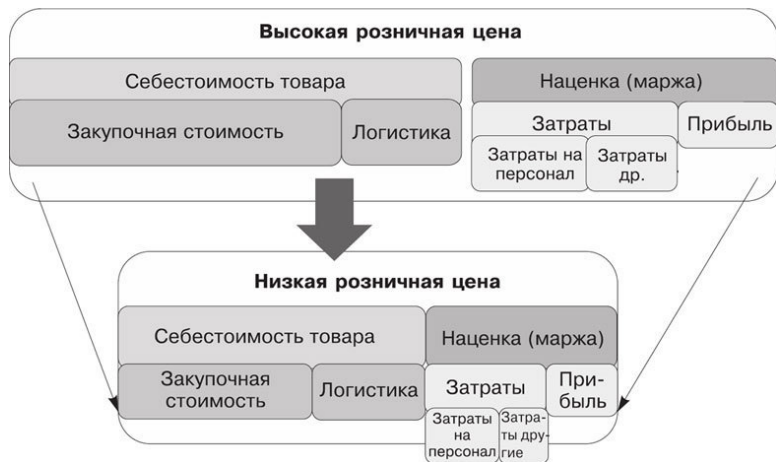


**Рис 1. 1.** Базовые стратегии на существующих рынках.

*Самые низкие цены (лидерство по издержкам)* – поддержание цен ниже, чем у конкурентов, за счет сокращения оперативных издержек (затраты на административный аппарат, торговый персонал, торговое оборудование, аренду; особые условия работы с поставщиками и пр). Этой стратегии придерживаются практически все супермаркеты низких цен, направленные на широкие слои населения Например, продуктовые сети «Магнит», «Ашан», «Пятерочка», «Дик-

си», «Мария Ра», «Верный», «Полушка»; магазины бытовой техники «Эльдорадо», «DNS»; DIY сеть «Leroy Merlin»; сети детских товаров «Дети», «Академия»; сети одежды или обуви для всей семьи «ЦентрОбувь», «Фамилия», «Оджи», «Бершка», «Уникло», «СтокЦентр», салоны связи «Евросеть» и т. д.

Главная задача таких ритейлеров – найти возможность дальнейшего снижения цен (рис 1 2).



**Рис 1. 2.** Стратегия снижения цен.

Для успешной реализации данной стратегии розничной сети необходимо соблюсти ряд условий, Во-первых, необходим «эффект масштаба» – сеть должна быть крупной,

иметь много магазинов, чтобы существенно снизить закупочные цены и сэкономить на других затратах. Небольшая сеть вообще не может реализовать данную стратегию, так как не сможет получить закупочные цены на уровне наиболее крупных игроков на рынке. Многие небольшие ритейлеры для решения этой задачи объединяются в закупочные союзы, или кооперативы, выходя на так называемые «прямые» контракты с производителями. Кстати, и крупные игроки тоже объединяются, например недавно объединили закупки сети «Ашан» и «Метро кэш энд кэрри»

Во-вторых, компания должна лучше, чем другие, уметь экономить на издержках – обходиться меньшим количеством торгового персонала, использовать передовые технологии и автоматизацию для того, чтобы устанавливать невысокие относительно конкурентов наценки для получения низких розничных цен. К примеру, сети низких цен имеют значительно меньшую, чем конкуренты, численность торгового персонала магазинов, основная часть которых – технические исполнители с невысоким уровнем оплаты. Гибкие, или «скользящие», графики работы торгового персонала – еще один способ экономии.

Кстати, экономия в таких магазинах касается и сервиса, поскольку его обеспечение требует довольно больших затрат – необходим штат квалифицированных, обученных и хорошо оплачиваемых работников, а также расходы на предоставление дополнительных услуг покупателям.

Суть стратегии «низкие цены» – заработать на обороте, удовлетворяя массовый спрос. Таких магазинов большинство, так как большая часть покупателей во всех странах выбирают товар в первую очередь по фактору цены.

*Уникальный товар и уникальный сервис* (**стратегия дифференциации**) – привлечение покупателей за счет максимального отличия предлагаемых товаров и услуг магазина по разным параметрам. Как правило, покупатель платит цену выше рыночной за удобство совершения покупок и за особенные, уникальные товарные предложения магазина. В этом заключается поддержка стратегии – донесение до покупателя заявленной ценности предложения. Поэтому в таких магазинах часто используются программы повышения лояльности (дисконтные карты, бонусные и накопительные программы) и активные рекламные кампании. Например, сеть продуктовых супермаркетов Азбука Вкуса, Бахетле, Глобус Гурмэ, бутики модной одежды, ювелирных украшений, подарков, салон отделочных материалов (керамической плитки, паркета и др.).

Эта стратегия ориентирована на покупателей, которым качество товара и его соответствие определенным требованиям более важно, чем цена. И они готовы за это платить – как в известном анекдоте: «А можно то же самое с перламутровыми пуговицами?» Можно, но стоит будет дороже.

Дифференцируясь, или «отстраиваясь» от конкурентов, магазин должен предложить покупателям в первую очередь

выбор и качество товаров, а также высокий уровень сервиса. В таком магазине товары, помимо удовлетворения базовых потребностей, призваны удовлетворять потребности в удовольствии, подарке, укреплении/подтверждении статуса покупателя. За все эти дополнительные «опции» покупатель и готов платить более высокую цену.

Дифференциация может предполагать более качественное, разнообразное удовлетворение потребностей в определенной узкой категории товаров, например в магазине сыров.

Сервис становится одной из важнейших, ключевых компетенций ритейлера, без высокого уровня которого невозможна реализация данной конкурентной стратегии.

С одной стороны, сервис требует больше персонала (чтобы было кому осуществлять сервис, в отличие от дискаунтера, где зачастую нет даже должности продавца). Также необходима высокая квалификация работников – это должны быть продавцы-консультанты, эксперты в своем деле, чтобы те привередливые и знающие покупатели, которые приходят в такой магазин, смогли увидеть в них профессионалов. Следовательно:

- берем лучших;
- берем на большую зарплату;
- учим-учим-учим;
- постоянно контролируем качество сервиса.

Другая сторона высокого уровня сервиса – дополнительные и расширенные услуги для покупателей. В таком магазине задача – не просто «продать товар», а «максимально удовлетворить потребности покупателя, превосходя его ожидания».

Например, в премиальных продуктовых магазинах предъявляются более высокие требования к качеству товаров, а также регулярно проводятся дегустации, что вызывает значительный рост процента списаний. Кроме того, покупатели получают расширенные возможности обмена и возврата товаров и дополнительные услуги, например разделка рыбы, упаковка товара и вынос к машине. В ювелирном бутике покупатели могут бесплатно изменить размер украшения; поменять вставку; почистить свои украшения; могут заказать изготовление украшения по собственному эскизу; имеют расширенные гарантии от производителя, например на закрепку камней, а также сертификаты международного образца на крупные драгоценные камни. В обувном бутике покупатели могут бесплатно ремонтировать обувь, в магазине одежды – осуществлять подгонку изделий по фигуре.

Суть стратегии – заработать на доходе, максимально удовлетворяя спрос узких групп потребителей. Очевидно, это затратная стратегия, и цены в таких магазинах высокие.

*Средний уровень цен для товаров повышенного качества или особой ценности (оптимальные издержки) предполагает повышение ценности покупки за счет более высокого каче-*

ства товаров и услуг, предоставления дополнительного сервиса или иных мероприятий, сопровождающих процесс покупки, при ценах на уровне конкурентов. В качестве примера можно привести магазин товаров для женщин в средней ценовой категории, где можно получить бесплатно консультацию стилиста или визажиста. Мы как бы говорим покупателю: «Выбирая нас, вы получаете качество известных брендов, но при этом платите меньше». Такое позиционирование эффективно для потребителей, стремящихся «не переплатить за бренд», найти оптимальное соотношение цены и качества. Средние наценки продиктованы средним уровнем себестоимости бизнеса, который складывается из поддержания оптимального ассортимента, запасов и вложений в создание какого-либо преимущества, отличающего такие магазины от конкурентов (например, бесплатная доставка, подгонка по фигуре, чистка рыбы, кредиты покупателям, прием предварительных заказов и т. д.) Эти магазины также заинтересованы в привлечении как можно большего количества покупателей, поэтому широко используются накопительные системы и акции, направленные на семейные покупки (конкурсы, лотереи и т. п.). Например, продуктовые сетевые магазины «Перекресток», магазины бытовой техники «М-Видео», сеть спорттоваров «Спортмастер», Spar, Obi и т. п.

Стратегия «средних цен», или оптимальных издержек, является наиболее рискованной и труднореализуемой в условиях высокой конкуренции, поскольку покупатели в высо-

кой степени дифференцируются по уровню доходов: те, кому важна цена, пойдут в свои дискаунтеры, а те, для кого важны качество и сервис, – в премиальные супермаркеты и бутики. В такой ситуации магазин средних цен может быть успешным, только если ему удастся создать конкурентное преимущество, чаще всего именно в сервисе, чтобы покупатель выбрал магазин с не самыми низкими ценами и не самым лучшим выбором товаров.

Например, сети Obi удалось создать такое преимущество, развив категорию товаров «Сад», обычно второстепенную для DIY-магазинов, поскольку иначе она вступала в заведомо проигрышную ценовую конкуренцию с Leroy Merlin (по крайней мере, на российском рынке), имея уровень цен выше.

Некоторое время назад сеть «Перекресток» испытывала трудности на фоне возросшей конкуренции – «бедные» покупатели ушли в Ашан, Ленту, Окей, а богатые – в премиальные супермаркеты. Имидж недешевого магазина с не самым лучшим ассортиментом стал выправляться по мере усиления дифференцирующих признаков: улучшения ассортимента, повышения доли групп фреш и ультра-фреш, смены имиджа и открытия магазинов в обновленном формате.

Другую сеть – DIY-оператора «Старик Хоттабыч» – к сожалению, постигла печальная участь – компания закрылась. Причина – рост конкуренции в DIY-сегменте привел к распределению покупателей: покупатели с невысоким уровнем

дохода ушли в Леруа Мерлен, Оби, Касторама и др., богатые покупатели – в салоны и бутики с эксклюзивным товаром, набором услуг, предоставляемых архитекторами, дизайнерами, строительными и отделочными работами. Зачем идти в «Старик Хоттабыч», если в «Леруа Мерлен» есть все то же самое и много того, чего там нет, и все дешевле?

Часто локальным небольшим сетям удается противостоять крупным игрокам именно благодаря более точному удовлетворению спроса в определенном регионе или для определенной группы потребителей, поскольку крупные игроки, естественно, не могут заниматься индивидуализацией своего предложения.

Однако с ростом числа игроков в отрасли и глобализацией стратегия «средних цен» чаще оказывается неуспешной, этому есть и российские, и международные примеры. Применимость стратегии ограничена рынками с недостаточной конкуренцией и небольшими населенными пунктами, в которых магазин «средних цен», по сути, является примером стратегии дифференциации.

Каждая конкурентная стратегия реализуется в определенных форматах магазинов. К примеру, стратегия «низких цен» – это форматы дискаунтера, гипермаркета низких цен; стратегия дифференциации – премиальные супермаркеты, бутики.

Описанные стратегии являются, по большому счету, глобальными, и «накладываются» на многообразие стратегий

охвата товарных и/или покупательских сегментов Например, магазин одежды. Покупательские сегменты – женщины, мужчины, дети, молодые девушки, подростки и т. д. Товарные сегменты – предназначение одежды (и стили): деловая, повседневная, спортивная, домашняя. Понятно, что вариантов может быть масса.

Стоит ли упоминать о том, что деятельность отдельных подразделений также должна придерживаться выбранной стратегии? Например, если вы – лидер по издержкам, то закупщики должны выстраивать выгодные отношения с поставщиками, маркетологи – придерживаться принципа малобюджетных рекламных акций, а отдел персонала – оптимизировать штатное расписание и систему материального стимулирования.

И еще один комментарий Разрабатывая свою стратегию, помните, что вы должны четко донести до покупателя, почему он должен покупать именно у вас, а не у конкурента. Перечитайте еще раз часть текста, посвященного позиционированию. Это послание покупателю должно быть простым и понятным, оно должно подкрепляться всеми вашими действиями по продвижению магазина и товаров.

## **ЧЕМ ZANE CYCLES ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ**

Zane Cycles – крупнейший магазин в штате

Коннектикут, специализирующийся на торговле велосипедами. Как 33-летнему Крису Зейну удастся поддерживать рост продаж на уровне 25 % в год в условиях интенсивной конкуренции?

Он дифференцируется. Вот как К. Зейн объясняет причины своего успеха: «Наша стратегия – гарантии “пожизненного” сервиса. Если велосипед приобретен в нашем магазине, в случае поломки или необходимости в обслуживании мы сделаем все, чтобы поставить его на колеса. Бесплатно».

На самом деле его пожизненная гарантия обходится не так дорого, как кажется. Во-первых, штатные механики знают, что именно им придется бесплатно обслуживать велосипеды. Поэтому предпродажная сборка каждого «двухколесника» осуществляется с особой тщательностью.

Во-вторых, благодаря пожизненной гарантии наиболее выгодные покупатели периодически возвращаются в магазин (тем из них, кто много ездит на велосипеде, обязательно необходим сервис). Это хорошо для бизнеса, поскольку в каждый новых приход «велолюбители» видят что-то новое, а значит, могут приобрести новинки.

*Источник: Траут Дж. Сила простоты. – СПб.: Питер, 2002. – С. 77–78.*

В большинстве случаев можно говорить о непреодолимом противоречии двух принципиальных конкурентных стратегий: первая – «торгуй дешево!» (стратегия лидерства по из-

держкам), вторая – «отличайся!» (стратегия дифференциации). Налицо все очевидные различия магазинов, реализующих эти две стратегии. Но мечта многих розничных торговцев – быть дешевым магазином и при этом выгодно отличаться от конкурентов в ассортименте и сервисе, привлекая самых разных покупателей. Ранее нереализуемая модель стала возможной в современных условиях. Речь идет о принципиально новых форматах торговли, в первую очередь о так называемых мультиканальных (multy-channel, или omni-channel) продажах. По отношению к мультиканальным продажам практически неприменим термин розничной торговли, так как эта совершенно новая форма торговли может объединять и собственно розничные каналы, и оптовые продажи, и корпоративные продажи.

Конечно, появление мультиканальных продаж связано в первую очередь с развитием онлайн-торговли. Это не только интернет-магазины, появившиеся уже достаточно давно. Это микст из традиционного магазина (офлайн-ритейл) с разными каналами онлайн-продаж:

- обычный (традиционный, или офлайн-овый) магазин часто заменяется пунктами выдачи товара с функциями магазина;
- онлайн-продажи – это возможность выбрать, оплатить товар и заказать доставку или реализовать самовывоз на сайте интернет-магазина, с использованием QR-кодов или через каталоги товаров магазинов с применением спе-

циальных поисковых мобильных приложений;

- корпоративные продажи предполагают также возможность онлайн-выбора, сравнения товаров, оплаты юристами по безналичному расчету и заказа доставки товара.

Эти технологии настолько новы (большинству из них менее 5–6 лет), настолько стремительно развиваются, что уже в России есть успешные компании, которые быстро «отняли» значительные доли рынка у традиционных офлайн-ритейлеров Яндекс Маркет, Юлмарт, Холодильник ру, Купи VIP и др. Например, компания Юлмарт, начавшая как обычный интернет-магазин бытовой техники и электроники, охватив все возможные каналы продаж, смогла добиться очень высоких результатов. Компания Hoff в сегменте товаров для дома и мебели быстрыми темпами обгоняет традиционные мебельные магазины, также делая упор на онлайн-канал.

Мультиканальные продажи имеют одно существенное отличие от ранее описанных портеровских стратегий (стратегий на существующих рынках) – это преодоление традиционного противоречия: либо цены, либо качество и выбор товаров.

Мультиканальные продажи позволяют объединить необъединяемое: многоканальность значительно увеличивает количество покупателей; уход от традиционного затратного офлайн-ритейла в онлайн-режим позволяет значительно снижать затраты – в итоге появляется возможность

и снижать цены, и расширять ассортимент, и улучшать сервис. Это принципиально новый уровень развития мировой торговли. Именно такие компании в ближайшем будущем будут вытеснять все ранее успешно существовавшие форматы торговли.

## **Владение информацией, или Долгосрочный успех магазина № 2**

Нам часто задают вопрос, как провести малобюджетное маркетинговое исследование, т. е. не прибегая к услугам специализированных агентств, получить информацию о своем покупателе или ситуации на рынке в целом.

Сразу стоит оговорить, что любой исследовательский проект требует тщательной подготовки и точного проведения, чтобы полученные данные отвечали действительной ситуации. Любое исследование проводится в несколько этапов.

**1. Постановка проблемы, или цели исследования.** Что именно вы хотите выяснить и зачем вам нужна эта информация? Например, вы хотите выяснить, кто посещает ваш магазин и каких товаров в ассортименте не хватает покупателям. Или какое из двух рекламных объявлений привлечет внимание потенциальных покупателей. Или чем силен магазин конкурентов.

**2. Составление плана исследования.** Какими методами вы будете получать нужные данные, какие источники ин-

формации использовать? Выделяют:

- внутренние источники информации – статистика продаж, затраты, анализ маркетинговых мероприятий, анкеты обратной связи от покупателей (стоит ли говорить о том, что данные о работе магазина должны систематизироваться и храниться в компьютере?);
- внешние источники информации: статистические данные профильных институтов и ассоциаций; результаты исследований потребителей, которые можно купить в исследовательских агентствах; данные от производителей и дистрибьюторов;
- наблюдения, опросы и эксперименты, которые проводит либо вы сами, либо приглашенные специалисты по исследованиям.

**3. Сбор и анализ информации и написание отчета.** Обработка информации, полученной из разных источников, интерпретация полученных данных и сведение результатов в единый отчет. Эта процедура должна строго контролироваться, и лучше, чтобы ее проводил квалифицированный специалист. Важно, чтобы данные в отчете были представлены так, чтобы их использование имело практическое применение в вашей работе.

Не следует проводить собственными силами крупномасштабные опросы или исследовать сложные фокусные группы. Но кое-что вполне можно сделать самостоятельно.

## **Самое простое – определение числа вошедших/купивших.**

Разработайте листок наблюдения (пол, примерный возраст, время посещения, категория товара, на которую было обращено внимание, контакт с продавцом). Фиксируйте всех посетителей/покупателей.

Далее подсчитайте:

1) соотношение общего числа посетителей и числа покупателей (дополнительно можно опросить тех, кто не сделал покупку в вашем магазине);

2) соотношение по разным дням недели, времени суток, категории товара и пр.

Если у вас большой магазин с высокой проходимостью, поставьте счетчики посетителей во входную зону.

## **Средний чек.**

Подсчитайте средний чек и количество чеков по магазину с разбивкой по дням недели (ПН, ВТ, СР, ЧТ, ПТ, СБ, ВС) и по часам (например, 10:00–12:00, 12:00–14:00, 14:00–16:00, 16:00–18:00, 18:00–20:00, 20:00–22:00). Изучите динамику.

## **Качество организации торговли в магазине и работы продавцов-консультантов.**

Разработайте мини-анкету из пяти-семи вопросов. Опрашивайте покупателей на выходе из магазина в течение нескольких дней. Оцените результаты. Вот пример анкеты:

# Магазин

ФИО

интервьюера

Дата

и

время

Сегмент

покупателя

Добрый день! Мы проводим опрос покупателей, чтобы улучшить работу нашего магазина Это займет совсем немного времени Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов

1. Вы купили что-то в нашем магазине сегодня (нужное обведите и впишите ниже комментарий).

ДА

НЕТ

Что именно и почему?

Почему?

2. Какие другие магазины \_\_\_\_\_ (впишите свою товарную специфику).

вы знаете (записать то, что ответили, не подсказывать)

3. Из нижеперечисленных магазинов (перечислите магазины конкурентов), в каких вы что-то покупали за последние 6 месяцев и что именно (без подсказки магазинов) Если называют магазин, которого нет в списке, допишите ниже.

4. Какой из магазинов, где вы покупали себе \_\_\_\_, вам больше всего понравился? Почему?
5. В каком из этих магазинов так и не удалось совершить покупку? Почему?
6. Что можно улучшить в нашем магазине?

### **Исследования в целях рекламы.**

Покажите всем посетителям два рекламных модуля, спросите, какой привлекает внимание (нравится, легко читается и т. п.). Соберите статистику их выбора вместе с полом/примерным возрастом.

Спросите у посетителей, кто их любимый певец, актер или иной известный человек, чтобы его образ можно было использовать в рекламе.

Спросите, какие газеты/журналы они читают, какие телепередачи смотрят, чтобы узнать, где разместить рекламный модуль.

Спросите покупателей, откуда они узнали о магазине, чтобы оценить эффективность имеющейся рекламы.

### **Анализ конкурентов.**

Составьте список основных конкурентов и проанализируйте по каждому из них следующее:

- 1) количество магазинов и места расположения;
- 2) вид магазина снаружи и внутри;
- 3) характеристики целевой аудитории;

- 4) количество наименований в ассортименте;
- 5) представленные товарные категории/бренды и т. п.;
- 6) данные об уровне цен на самые ходовые (типичные, распространенные) товары;
- 7) основные принципы мерчандайзинга: особенности планировки магазинов, выкладки товаров и т. д.;
- 8) качество работы торгового персонала;
- 9) данные об экономических показателях (оборот, прибыль); 10) другое, подходящее для магазина вашей специфики.

## **АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА СОБСТВЕННОГО ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА**

Уважаемые коллеги, руководство компании \_\_\_\_\_ обращается к вам с просьбой помочь в разработке документа, который существенно облегчит вашу работу с покупателями. Мы хотим создать список ответов на типичные вопросы покупателя, рекомендации, как общаться с тем или иным типом покупателя, и прочие полезные вещи для продавцов-консультантов.

Мы заранее благодарны вам за содействие.

1. В какие дни недели и в какое время дня в магазине больше покупателей (по возможности укажите конкретные часы)?
2. В чем вы сейчас ходите на работу (одежда)?

3. В чем было бы удобно ходить на работу?

4. В чем было бы неудобно ходить на работу?

5. Кто именно приходит в магазины и что покупает / по каким вопросам консультируется? Попробуйте разбить покупателей на 3–4 категории и опишите запросы и особенности поведения каждой.

6. Какие ситуации работы с покупателями в магазине вызывают у вас раздражение и почему?

7. Бывает ли, что покупатель выражает недовольство чем-то? Если да, то чем именно и что вы делаете/отвечаете в подобных случаях?

# 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.