

шестилетнее снабжение с меньшей периодичностью, эффективно загружать транспорт и так далее. А то, что вся продукция имеет сроки реализации в месяцы (и годы), сокращает потери от списания «просроченных» товаров.

**В-третьих**, расход электроэнергии также весьма мал и определяется в основном необходимостью и точностью освещения торгового зала.

Теперь мелкая непродовольственная розница возвращается в новом формате «дрогери». Слово не слишком благозвучно, но русского аналога пока никто не придумал.

«Дрогери» — это небольшой магазин 100–250 м<sup>2</sup>, в котором продаются парфюмерно-косметические, гигиенические, хозяйственные товары, бытовая химия и ограниченный ассортимент продуктов питания. В некоторых странах «дрогери» продают еще и безрецептурные лекарственные препараты. Количество таких магазинов в европейских странах сравнимо с количеством классических «продуктовых» дискаунтеров. Например, на немецком рынке их более 9000. Данный сетевой формат вполне естественно возник по мере заполнения ниши продовольственных магазинов массового обслуживания (дискаунтеры и супермаркеты). Произошло это в 70-х годах прошлого века. Формат магазина замечателен в первую очередь тем, что затраты на организацию и эксплуатацию торговой точки весьма невысоки. Drogerie имеют высокие показатели оборота на 1 м<sup>2</sup> торговой площади. Кроме того, затраты на создание и эксплуатацию подобных предприятий существенно ниже, чем в продовольственных магазинах.

Откуда экономия? Во-первых, из первичных инвестиций. Почти 100% всего ассортимента Drogerie не требует специальных условий хранения. А значит, отсутствуют специализированные холодильные и морозильные камеры — отдельные для мяса, рыбы, молочных продуктов, овощей-фруктов и т. д. В зале нет среднетемпературных

горков для выкладки тех же овощей-фруктов, йогуртов, гастрономии. Нет дорогих низкотемпературных ванн. Не требуется устанавливать выносные агрегаты или устраивать высокопроизводительную систему кондиционирования в зале. Во-вторых, простая логистика. Отсутствие в ассортименте скоропортящейся продукции позволяет осуществлять снабжение с меньшей периодичностью, эффективно загружать транспорт и т. д. А то, что вся продукция имеет сроки реализации, в месяцы (и годы), сокращает потери от списания «просроченных» товаров. В-третьих, расход электроэнергии определяется в основном необходимостью освещения торгового зала (как известно, для продовольственного магазина, напротив, наиболее критичной является суммарная мощность агрегатов холодильного оборудования). В ряде случаев лимит по электроэнергии просто не позволит использовать помещение под продовольственный магазин. А под Drogerie — легко. Для Drogerie, как и для «продовольственных» дискаунтеров, 80% оборота обеспечивают постоянные покупатели, проживающие в радиусе 1–2 кварталов от магазина. Сеть должна быть достаточно плотной, а магазины — небольшими. 5 минут ходьбы — это максимум усилий, каких можно требовать от местного жителя, проходящего за своей повседневной традиционной покупкой. Учитывая, что емкость рынка конечна, а ассортимент сетей практически идентичен (за исключением различий по собственным маркам), выходит, что тот, кто первым занял удачное помещение, тот и получил клиентов. Как несложно догадаться, 95% потребителей товара ассортимента «дрогери» — это женщины. Работают магазины обычно до 21 часа, чтобы трудящиеся дамы успевали забежать после работы, забрав ребенка из детского сада.

В Европе, как и в США, магазины данного формата чувствуют себя замечательно. Несмотря на то

что ассортимент этих магазинов можно приобрести и в обычных супермаркетах.

Наиболее известные сети, работающие в формате «дрогери» в России, — «Ол!Гуд», «Южный двор», «Подружка», «Улыбка радуги», «Парфюмерный рай». Большинство магазинов этих сетей находится в Москве, Подмосковье и Санкт-Петербурге. Исключением является сеть «Ол!Гуд», уже открывшая магазины в Архангельске, Ярославле, Казани, Ульяновске, Астрахани, Екатеринбурге, Новосибирске и планирующая дальнейшую экспансию в регионы.

В России сложились два типа позиционирования магазинов «дрогери»: в среднем и нижнем ценовом сегменте. Так, сеть «Ол!Гуд» находится в среднем и выше среднего ценовом сегменте, «Южный двор» — жесткий дискаунтер, «Подружка» и «Парфюмерный рай» относятся к средне-низкому и среднему ценовому сегменту. К примеру, средний чек в магазинах «Ол!Гуд» — 300 руб., «Подружка» — около 200–250 руб., в магазинах «Улыбка радуги» — около 170 руб.

Основу ассортимента наших «дрогери» составляют средства по уходу, эта категория имеет тенденцию к увеличению, также здесь продается бытовая химия, декоративная косметика, парфюмерия, бижутерия, аксессуары, сопутствующие товары (белье, принадлежности для маникюра, заколки, открытки, мягкие игрушки).

Зарубежные сети данного направления пока у нас не представлены, но проявляют интерес к российскому рынку. Такие гиганты, как Rossman, DM, Boots, Schlecker, Muller, уже имеют опыт работы в странах Восточной Европы и рассматривают Россию как площадку для своего дальнейшего развития.

В европейских странах на формат «дрогери» приходится около 20% розничного рынка. Наши дамы тоже уже оценили удобство этих магазинов. Естественно, в каждом регионе у них свои особенности.

# МАРКЕТИНГ МАГАЗИНА



Эдуард Зварич,  
руководитель РА «Майер»

**Маркетинг — незаменимый инструмент оптимизации продаж торговой точки. Именно благодаря грамотным маркетинговым действиям мы можем добиться максимальных показателей, как количественных, так и качественных.**

## ИССЛЕДОВАНИЯ

С самого начала маркетинговые исследования должны помочь принять правильное решение в выборе формата открываемого магазина. Поэтому описанию местоположения объекта торговли и зоны его обслуживания следует уделить в маркетинговых исследованиях первоочередное место. При открытии магазина любого формата обязательно учитывается зона обслуживания торгового предприятия. Для правильного выбора места расположения магазина и определения зоны обслуживания необходимо проведение маркетинговых работ, среди которых нужно выделить составление социально-демографического портрета будущего покупателя. Социально-демографический портрет включает данные, наиболее полно характеризующие текущее состояние населения:

1. Пол.
2. Возраст.
3. Семейное положение.
4. Социальный статус.
5. Финансовое состояние.

Да, наибольшие сложности возникают обычно при определении

финансового состояния, потому что интервьюируемые, как правило, уклоняются от точного ответа на этот вопрос. Поэтому, чтобы выйти из этого положения, можно порекомендовать оценить финансовое состояние по ряду косвенных показателей:

- месту проведения отпуска;
- наличию и марке автомобиля;
- наличию кредитных карт;
- частоте посещений театров, ресторанов, казино и т. д.;
- предпочтению совершения покупок в торговых предприятиях определенных форматов.

Результаты исследования, полученные в ходе этого анкетирования, помогут руководству магазина не только наиболее полно удовлетворить потребности покупателей, определиться с ценовыми диапазонами предлагаемого товара, но и выбрать такие формы обслуживания, которые наиболее полно отвечают данной категории покупателей. Например, наличие парковки около магазина будет обосновано, если ассортимент магазина рассчитан на покупателя, который в основном

передвигается при помощи автомобиля.

В зону обслуживания могут входить как жилые массивы, расположенные в непосредственной близости от предполагаемого места строительства, так и пешеходные и транспортные потоки, наличие остановок общественного транспорта или привязка к другим объектам, пользующимся повышенной популярностью. Другими словами, если умело использовать чужую популярность для продвижения своих товаров и услуг, то можно достичь значительного экономического эффекта. Примеры подобного «симбиоза» можно встретить очень часто: расположенные на территории парков и стадионов магазинчики заметно отличаются повышенным ценовым диапазоном от своих собратьев по формату, расположенных в городе, в то время как ассортимент у тех и других один и тот же, и дело здесь не только в размере арендной платы. Отдыхающие в парках люди могут позволить себе потратить лишние деньги за комфорт и не считаются с той наценкой, которую предлагают торговцы.

**КРУГ КОНКУРЕНТОВ**

В неудачах, постигших начинающего ретейлера, обычно принято винить кого угодно и в первую очередь конкурентов. Для того чтобы свести до минимума негативное воздействие конкурентов и в очередной раз не наступить на грабли, следует проанализировать деятельность конкурентов. Работа начинается с определения круга фирм-конкурентов. Следует реально оценить свои возможности и ставить перед собой реальные цели. Вряд ли маленький павильон может сравниться по широте ассортимента с супермаркетом, но по качеству обслуживания клиентов, по отношению к ним такой павильон имеет огромные преимущества. Обходительное и внимательное обслуживание обязательно оценит часть покупателей, которые ставят элемент общения при совершении покупки на одно из первых мест.

Работа по исследованию конкурентов сводится к изучению ассортимента предлагаемых товаров и цен на них. Сопоставление ассортимента конкурентов с собственным ассортиментом даст возможность определить, какие товарные группы представлены недостаточно, а какие имеются в избытке. Такой анализ, проведенный на стадии исследования, предотвратит потери, связанные с низкой покупаемостью отдельных категорий товаров

**ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ МАГАЗИНА И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ НЕОБХОДИМО ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РАБОТ.**

и торгового оборудования для их продажи. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно сосредоточить свои усилия на тех направлениях, которые могут принести наибольшую прибыль и не создадут излишних трений между соседями по бизнесу.

Исследование – это хорошая возможность для торговца, но эффективность зависит от того, правильно ли выбран метод.

**ПОКУПАТЕЛЬ**

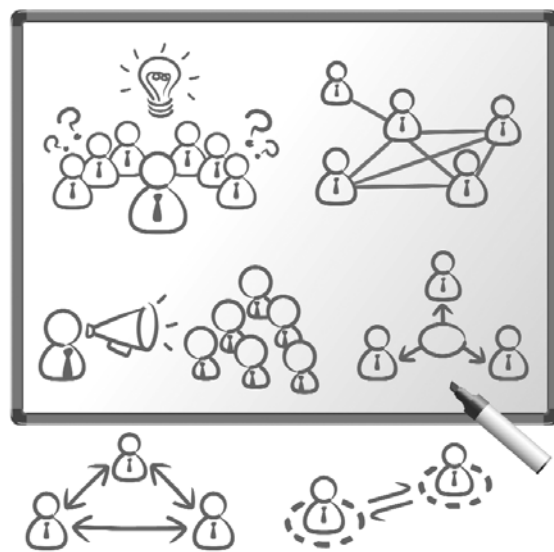
Во многом «непопулярность» опросов, интервью и фокус-групп в рознице связана с оторванностью исследований от практики, конкретных мероприятий в магазине. Да и не все торговцы имеют возможность воспользоваться услугами серьезных маркетинговых агентств, и стоимость исследования бывает высокой (иногда проект искусственно раздувается, чтобы оправдать стоимость). Поэтому нередко принимается решение ис-

следования вообще не проводить, а действовать по интуиции. Или же вообще – просто дать покупателю то, что есть. В условиях конкуренции в рознице это все равно, что плыть против течения.

Особенность изучения мнений покупателей в рознице состоит в том, что вопросы надо задавать после того, как были применены методы экспресс-оценки, учтены базовые модели поведения покупателей. Говорят, что для того, чтобы правильно задать вопрос, надо знать большую часть ответа! Поэтому базовые методы оценки – это те самые 20% затрат, которые, согласно правилу Парето, дают 80% результата. Потом можно двигаться дальше, уточнять конкурентные преимущества магазина и проверять гипотезы. Например, если ювелирный магазин назовут «Золотая лихорадка», покрасят стены и пол в красный цвет, выставят золотые украшения на подставках яркого желтого цвета, можно без труда спрогнозировать, какими будут продажи в этом магазине. Несмотря на то, что на вопрос: «Нравится ли вам такое оригинальное оформление?», часть покупателей ответит: «Да, интересно».

Когда же покупателям необходимо задавать вопросы? Можно выделить несколько основных целей проведения опросов, интервью и фокус-групп в рознице:

- корректировка образа магазина, изменение ценовой и ассортиментной политики (необходима в случае появления конкурентов, изменения доходов населения, демографического и социального состава на территории);
- желание привлечь новые группы покупателей;
- уточнение предпочтений покупателей относительно места и времени совершения покупок,



требований к товарам и обслуживанию;

- получение информации, где (на какой территории, у каких конкурентов) приобретаются товары, аналогичные представленным в магазине;
- выяснение отношения покупателей к собственному магазину (сети) и магазинам конкурентов, выявление негативных моментов;
- выявление отношения покупателей к методам стимулирования продаж и рекламе.

Рассмотрим особенности некоторых вопросов, задаваемых покупателям.

**ВОПРОСЫ О РАСПОЛОЖЕНИИ МАГАЗИНА**

Формулировка «Вы бы поехали туда-то за таким-то товаром?» практически бесполезна. Ответ «Да» означает: «Да, если будет серьезный повод преодолеть расстояние и препятствия». Если место удалено и доступность плохая, это всегда означает, что покупателей надо привлекать низкими ценами, ассортиментом (широким, глубоким или особенным), рекламой и специальными акциями. А для того, чтобы реклама действительно работала на привлечение, должна быть хорошая автомобильная доступность (повороты, проезды, отсутствие опасных поворотов) и удобная парковка. Поэтому ответ на вопрос: «Поедут ли покупатели?» – дает карта местности и конкурентные преимущества магазина.

**ВОПРОСЫ О ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ**

При проведении исследования вопрос: «По какой цене вы бы купили данный товар?» – имеет низкую эффективность. Точно так же, как

вопрос продавца о ценовом диапазоне товара, который покупатель хочет приобрести. Покупатели, которые хотят показаться более состоятельными, чем есть на самом деле, намеренно выказывают пренебрежение к цене и называют более высокую цену, по которой в действительности товар не купят.

Покупатели дешевых товаров испытывают неудобство перед продавцом и могут сказать, что дешевые джинсы берутся не для себя, а для младшей сестренки, а 300 граммов жареной кильки вовсе не для ужина, а для любимого котика. Иногда в магазине люди намеренно говорят, что желают приобрести товар в качестве подарка. Тем самым они пытаются выразить: «Ну, что вы, я сама не пользуюсь дешевой туалетной водой, но на подарок у меня выделена определенная сумма». Тогда удается избежать навязчивости и сохранить лицо перед продавщицей.

Существует группа покупателей, которые хотят извлечь практическую пользу из исследования. Цену, по которой они бы хотели купить данный товар, такие покупатели намеренно занижают в надежде, что магазин учтет их пожелания и будет торговать по более низким ценам (вспомним повышение цен «по просьбам трудящихся» в советские времена). В любом случае, вероятность получения достоверной картины довольно низка.

Для получения информации о цене можно попросить участников исследования расположить факторы, влияющие на выбор магазина или товара, в порядке значимости.

**ВОПРОСЫ О ТОВАРНОМ АССОРТИМЕНТЕ**

Если в лоб спросить, какого товара не хватает на территории, покупа-

тели, скорее всего, не ответят. Лучше сформулировать вопрос так: «Вспомните, что вы покупаете в других городах, за каким товаром вы ездили на дальние расстояния». Люди с высокой мобильностью могут более точно оценить слабые места в ассортименте магазина.

**ВОПРОСЫ О КАЧЕСТВЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Книгу жалоб и предложений, а также анкеты с вопросами об обслуживании, как правило, заполняют наименее интересные для магазина покупатели – те, у которых много свободного времени и мало денег, а также – если человек находится в состоянии крайнего недовольства магазином. Информация, которую магазин получает, очень незначительна, и часто описываются крайние, нетипичные случаи. Возврат анкет особенно затруднен в магазинах, где большую часть составляют покупатели из ближней и ближайшей торговой зоны, которые лично или визуально знакомы и друг с другом, и с продавцами. Причина проста – нежелание прослыть жалобщиком и в будущем столкнуться с мстостью продавца.

Представьте себе анкету банка: «Оцените по 10-балльной шкале внешность вашей операционистки, вежливость, чистоту рук и ногтей, соответствие в одежде, прическе и макияже деловому стилю и т. п.». И в конце строка: «Заполненную анкету отдайте... вашей операционистке». Очевидно, что если вы честно поставите девушке 2 балла за внешность, то существует опасность дольше других стоять в очереди с платежками и переписывать даже аккуратно заполненные чеки. Опрос и помощь информационного киоска повышает количество покупателей, участвующих в исследовании, так как никто из персонала магазина и соседей не знает, чем вы заняты: получаете информацию или заполняете анкету.

О своем негативном опыте (например, об обмане в магазине) часть покупателей постесняется рассказывать. Но если попросить участников исследования вспомнить случаи, которые происходили

**ИССЛЕДОВАНИЕ – ЭТО ХОРОШАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ТОРГОВЦА, НО ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, ПРАВИЛЬНО ЛИ ВЫБРАН МЕТОД.**

с друзьями, сослуживцами или знакомыми, как правило, ответы многочисленны и пространны — ведь о своих неудачах гораздо проще поведать от третьего лица.

### ВОПРОСЫ О КОМФОРТНОСТИ СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПОК

Покупатели часто не могут выразить, с чем связано неудобство. Например, если плохо организована выкладка, магазин перегружен, нет акцентов, ценников или информации о товарах, покупатель может об этом и не задумываться — это проблемы магазина. Лучший результат исследования достигается с помощью наблюдения. Симптом неэффективной выкладки — человек подходит, растерянно осматривается и начинает искать продавца. Слишком быстрый осмотр товара и отход от прилавка товара говорит об отсутствии акцентов, не используются средства выделения товара и рекламные материалы. Вертикальная выкладка в самообслуживании позволяет увеличить число покупок за счет того, что каждый товар выбирается в один момент времени. В магазине с прилавочной формой торговли вертикаль помогает продавцу определить, на какой ценовой диапазон ориентируется покупатель: состоятельный ходит, задрав нос (осматривает верхние полки), средний — смотрит прямо, малообеспеченный покупатель — вниз.

### МЕТОД ФОКУС-ГРУПП

Метод фокус-групп эффективен с точки зрения «затраты-результат», и проводить такое исследование можно как собственными силами, так и с привлечением специализированных компаний. Основные возражения против проведения исследования собственными силами — «замыленный» взгляд, когда сотрудник не замечает или не хочет замечать недостатки. Для того чтобы дистанцироваться от компании, нужно большое умение и сильная воля. Также сотрудника могут обвинить в том, что он получил нужный ему результат.

ПОКУПАТЕЛИ ДЕШЕВЫХ ТОВАРОВ  
ИСПЫТЫВАЮТ НЕУДОБСТВО ПЕРЕД  
ПРОДАВЦОМ И МОГУТ СКАЗАТЬ, ЧТО ДЕШЕВЫЕ  
ДЖИНСЫ БЕРУТСЯ НЕ ДЛЯ СЕБЯ.

Действительно, лица, ответственные за проведение исследования, могут скрыть негативную информацию от покупателей, если эта информация может повредить их коллегам или друзьям в фирме. Например, неправильно подобранный рекламный лозунг, стандарты обслуживания, недавно проведенный ремонт или реконструкция и т. п. Были такие отчеты, где вопреки открытым утверждениям покупателей в анкетах или стенограммах, результаты подтягивали под свою версию или версию, которая нравилась руководителю или коллегам. Поэтому во многих случаях лучше поручить исследование посторонним лицам, не знакомым с внутренними разногласиями и течениями в фирме, с аргументами той или иной стороны.

Недостатки внешнего исследования: даже в серьезных компаниях существует вероятность недобросовестного подхода. Исследовательские компании сталкиваются с проблемой мотивации и контроля молодых сотрудников низшего звена точно так же, как и розничные предприятия. Если вопрос контроля не удается полностью решить, появляются анкеты, заполненные «на коленке» или на даче в компании друзей. Второй момент — трудности в наборе участников фокус-групп. Не секрет, что в Москве, да и других крупных городах России, сложилась так называемая «опросная и фокус-группная мафия» — профессиональные участники исследований, которые рассматривают участие как источник дополнительного или даже основного дохода.

Такие лица дают ответы, которые, на их взгляд, должны понравиться модератору, пытаются угадать желаемый ответ, чтобы обеспечить себе более частые приглашения. По-

этому лучше предлагать не денежное вознаграждение за участие, а подарки, желательно уникальные, которых нет в широкой продаже. Эти подарки не обязательно должны быть дорогими — например, подарочные наборы, выпущенные в ограниченном количестве и специальном оформлении. Это увеличивает ценность подарка в глазах участников фокус-группы.

Самые интересные для магазина покупатели, как правило, испытывают нехватку свободного времени, и на фокус-группу могут прийти только малообеспеченные люди. Средних и обеспеченных покупателей заманить подарками практически невозможно, но можно привлечь либо хорошим столом, либо интересом: сообщить, что будет рассказана какая-либо малоизвестная и закрытая информация. Тогда задействуется любознательность и исключительность покупателей, желание пользоваться информационной властью над знакомыми. Добавим, что потребители, которые любят информационную власть, — ценный материал для фокус-групп, также через них эффективнее всего работает реклама.

Важна негативная информация о магазине. Если вы приглашаете людей от имени собственной организации, будет действовать эффект «Спасибо, очень вкусно» — вы не услышите ничего негативного, и фокус-группа будет проведена впустую. Кто-то из участников может, наоборот, выплескивать резко отрицательную информацию, раз уж наконец-то дорвался до руководства магазина. Поэтому проводить фокус-группу лучше от лица независимой ассоциации потребителей, защиты прав, изучения мнений и т. п.

Если кто-то из сотрудников отдела маркетинга компании набира-

ет фокус-группы методом «снежного кома», можно сказать, что это приработок, «халтура», которой он занимается в нерабочее время. Важно, чтобы участники поверили, что речь идет не об одном магазине, поэтому важно задавать вопросы и о конкурентах, и вообще о торговле в городе. Самого слова «фокус-группа» желательно избегать, лучше использовать словосочетания «встреча с потребителями», «клуб покупателей», «круглый стол». Тогда у покупателей не будет опасений, что фокус — это продажа таймшеров и косметики. Если участники набираются через знакомых или отделы кадров компаний, люди, которые рекомендуют пойти на фокус-группу, должны быть сами уверены в том, что подобных «фокусов» не будет и участники интересно проведут время.

Место для фокус-группы должно быть близко от остановки общественного транспорта, по возможности в районе, где меньше автомобильных пробок и есть удобная парковка. Специально оборудованная комната вовсе не обязательна. Вообще ряд требований к месту проведения и участникам фокус-групп, которые обязательны при тестировании рекламы или образа политиков, для исследования розницы не подходят. Когда исследования посвящены покупкам, в том числе продуктов питания, важно создать непринужденную атмосферу, впечатление домашнего стола. Участники могут прийти с супругой или другом (но, конечно, не целой компанией), тогда легче обеспечить явку участников. Необходимо предложить вкусный ужин и даже в малом количестве спиртные напитки, чтобы снять замкнутость, не более. Микрофоны лучше закреплять над столом на кронштейнах или стойках, чтобы звук

не был искаженным и фонограмму можно было бы легко расшифровать. Опыт показывает, что люди спокойно реагируют на микрофон и видеокамеру, если она присутствует с самого их прихода и запись ведется автоматически.

Модератор в случае сильного негатива со стороны участников должен подавлять в себе желание заступиться за родную фирму. Многих интересует вопрос: как справиться с доминирующими личностями в фокус-группе — кошмаром неопытных модераторов? Главное — не позволять им навязывать свое видение и проблемы остальным участникам. Необходимо вежливо поблагодарить и передать слово соседу. Возможен и такой вариант: «Ваше мнение очень необычно и крайне для меня интересно. Давайте пообщаемся позже». Еще один момент: люди рабочих специальностей и с низким интеллектуальным развитием не могут выразить свои чувства, выдать нужную модератору информацию. Они больше подвержены влиянию других, имеют больше комплексов и стараются самоутвердиться, поэтому информация бывает искаженной или малоинтересной. Фокус-группы с такими покупателями приносят гораздо меньше пользы.

### АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Открывая новый магазин, каждый владелец надеется, что предприятие окажется успешным. Но одной надежды мало. Необходим точный расчет. Ведь на работу магазина влияют не только те процессы, которые происходят внутри торговой точки, но и множество внешних факторов: месторасположение, потенциальные клиенты, конкурирующие фирмы. Как ни странно, но именно эти внешние факторы

зачастую оказываются неизученными, и озадаченный владелец никак не может понять, почему его торговая точка вдруг оказывается малорентабельной, а то и убыточной. С подобной ситуацией столкнулись представители крупной московской розничной сети.

Супермаркет площадью 400 кв. м на первый взгляд, отвечал всем необходимым требованиям: современное оборудование, широкий ассортимент товаров, соответствующий ценовой диапазон, вежливый персонал. Тем не менее доходность магазина не дотягивала даже до минимальных плановых показателей. За анализом ситуации ретейлеры обратились в компанию «Торговые технологии». Проведенное исследование позволило выявить допущенные ошибки. Владельцы сети не учли особенностей торговой зоны, в которой был открыт супермаркет. В результате не удовлетворялись должным образом потребности целевых клиентов — людей с доходами выше среднего. В данной торговой зоне магазин такого уровня, расположенный на достаточно большой площади, оказался ненужным.

Практика показывает, что большинство ретейлеров при открытии торговых точек совершают несколько типичных ошибок:

1. Открытие магазина без предварительного тщательного изучения внешних факторов.
2. Открытие магазина без учета правил мерчандайзинга.
3. В процессе работы не проводятся исследования покупателей и конкурентов.
4. Не используется или используется неправильно внутренняя информация о продажах, клиентах и деятельности различных подразделений.
5. Программы лояльности не проводятся или проводятся бессистемно и нерегулярно.
6. Персонал пренебрегает правилами мерчандайзинга.
7. Не проводятся тренинги для повышения квалификации персонала; отсутствует система управления персоналом.
8. Не уделяется внимание созданию, поддержанию и продвижению фирменного стиля.

САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ ДЛЯ МАГАЗИНА  
ПОКУПАТЕЛИ, КАК ПРАВИЛО,  
ИСПЫТЫВАЮТ ПОСТОЯННУЮ НЕХВАТКУ  
СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ.

9. Управление ассортиментом не отлажено и проводится непрофессионально.  
 10. Не проводится обслуживание оборудования, поддержание его чистоты и исправного состояния. Чтобы открыть магазин, который будет полностью соответствовать ожиданиям клиентов в конкретной торговой зоне, необходимо изучить торговую зону, выявить ее границы, потенциал, потоки клиентов. Для планирования ассортимента и работы над оснащением торговой точки следует определить целевого клиента, выявить его предпочтения, покупательское поведение и социально-демографические данные. Нельзя забывать и о конкурентном окружении, действия которого могут существенно снизить прибыльность вашей торговой точки. Однако слабые стороны конкурентов могут стать вашими преимуществами.

То, что нужно проводить маркетинговое исследование при открытии нового магазина, знают все руководители торговых предприятий, но практическое воплощение этого вопроса вызывает ряд затруднений и оказывается сложнее, чем это может показаться на первый взгляд. Бытующее мнение о необыкновенной дороговизне подобных исследований не лишено оснований. Многие компании, специализирующиеся на проведении маркетинговых работ, связанных с открытием магазинов, действительно запрашивают за свою работу многие тысячи долларов. Выделить такие деньги на исследования готовы не все, кто хочет открыть свой магазин. Поэтому администрация открывающегося магазина зачастую ищет альтернативные пути решения этой задачи. Руководители одних предприятий торговли полагаются на собственный опыт, кто-то на опыт персонала, в первую оче-

редь товароведов. Очень часто при формировании ассортимента используется принцип «как у других», а это означает, что ассортиментный ряд формируется без учета требований покупательского спроса. По существу, это является полным отсутствием маркетинговой стратегии, что в большинстве случаев приводит к провалу проекта уже в первые месяцы работы. Разница в маркетинговой работе, проводимой при открытии крупного сетевого супермаркета и маленького магазинчика, расположенного в подвале жилого дома, конечно, есть и очень большая, но основные законы маркетинга незыблемы, как закон всемирного притяжения.

Открытие магазина – ответственный шаг, и подход к решению всех возникающих проблем должен быть профессиональный. Учитывая, что подавляющее большинство открывающихся магазинов (кстати, и закрывающихся тоже) имеют небольшой, т. н. «семейный формат», идея разработки и широкого тиражирования малобюджетного маркетингового исследования имеет все предпосылки. Попытки магазинов проводить маркетинговые исследования «своими силами», как показывает опыт, не приводят к положительным результатам, так как многие «исследователи» незнакомы даже отдаленно с методами проведения подобных работ, не могут правильно организовать сбор первичной информации и зачастую выдают желаемое за действительное. Как и следовало ожидать, результаты этих «исследований» значительно отличаются от реальной действительности.

Малобюджетное маркетинговое исследование – это не урезанный вариант, это нормальное исследование, но рассчитанное на малый формат магазина. Если проанализировать структуру затрат, истраченных на проведение маркетингового исследования (рис. 1), то большую его часть составляют полевые работы, то есть работа интервьюеров, проводящих опросы покупателей. Само маркетинговое исследование обычно состоит из трех основных разделов:

1. Описание местоположения объекта и определение зоны его обслуживания.

2. Социально-демографический обзор потенциальных покупателей.
  3. Сведения о конкурентах.
- Каждый из этих разделов может иметь множество подразделов и пунктов, определяемых в каждом конкретном случае.
- На основе полученных в результате проведенных работ данных заказчик должен получить сведения о:
- формате торгового предприятия и его концепции;
  - разработке торгового плана;
  - оптимальном ассортименте товаров;
  - среднем уровне цен продаваемых товаров;
  - а также рекомендации по условиям аренды и управлению торговым предприятием.

Работа по открытию магазина начинается с определения его формата. Обычно под форматом понимается размер торгового предприятия (палатка, павильон-минимаркет, магазин, супермаркет, гипермаркет, сетевые ретейлеры) и форма обслуживания покупателей (универсам, где покупатель предоставлен сам себе, или традиционный магазин с продавцами за прилавками, или крупный супермаркет, где часто можно встретить сочетание этих схем). Определяющим фактором для выяснения формата является объем выделенных инвестиций. На этом обычно предварительный этап работ заканчивается, и начинаются строительные и (или) отделочные работы, закупка и установка оборудования. В последнюю очередь, непосредственно перед открытием магазина, закупается товары.

**ТАКИМ ОБРАЗОМ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО СДЕЛАТЬ:**

1. Вычислить потенциал своего магазина.
  2. Рассчитать точку безубыточности магазина.
- Чтобы вычислить потенциал своего магазина (Т1), можно воспользоваться математическим методом:
- выбрать несколько магазинов-конкурентов со сходными харак-

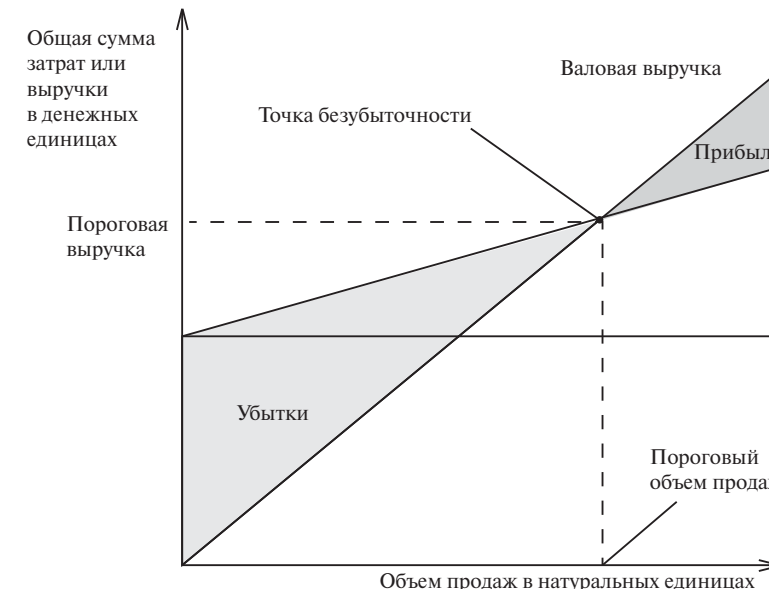


Рис. 1

теристиками – формат, численность населения в районе, уровень доходов и возраст целевых клиентов;

- получить объемы продаж этих магазинов (Т2, Т3, ...Тn) и вычислить средний недельный объем продаж в расчете на 1 тысячу жителей (покупателей) (а). Вычислить можно по среднему чеку, сделав «контрольные» закупки утром и вечером – на чеке пробивается порядковый номер и можно посчитать примерное количество чеков в день;
- полученное значение (а) умножить на число жителей (покупателей) (N1) нашего района:

$$a = (T2 + T3 + Tn) / (N2 + N3 + Nn)$$

$$T1 = N1 \times a$$

Рассчитать точку безубыточности. Необходимо установить объем продаж, который обеспечит нам получение прибыли. Для этого необходимо рассчитать совокупность постоянных затрат, которые мы будем нести каждый месяц (неделю, квартал), необходимый план товарооборота (выручки), желаемую торговую наценку (для определения стоимости переменных затрат, куда будут входить также расходы на закупку товара).

Нам потребуются некоторые определения. Издержки компании делятся на постоянные и переменные (а также общие, средние и предельные). Постоянные издержки –

затраты, которые не зависят от интенсивности торговли. Это аренда, зарплата сотрудников (оклады), постоянная реклама, налоги и тому подобное. Переменные издержки – затраты, которые зависят от интенсивности товарооборота. Это закупка товаров (чтобы что-то продать, надо сначала это купить), транспортные расходы, акции по стимулированию сбыта, премии сотрудникам и так далее. Валовый доход – выручка, общая величина средств, получаемых при продаже всего объема товара за период.

**ГРАФИК РАСЧЕТА ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ**

Формула расчета точки безубыточности (ТБ):

$$ТБ = P \text{ постоянные издержки} / I - (P1 \text{ переменные издержки} / V \text{ объем валовой выручки})$$

И только теперь, вычислив потенциал и пороговую выручку, мы можем составлять план продаж и распределять его по категориям товаров. Начав работать, магазин сталкивается со следующей проблемой – проблемой оптимального складского запаса. Хорошо, если мы знаем точно, что именно будут у нас спрашивать покупатели. А если нет? А если мы затрудняемся определить точное количество и ассортимент? Как правило, магазин начи-

СТРАХОВОЙ ЗАПАС НУЖЕН ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОКУПАТЕЛЯ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО ПОСТАВЩИК ОПЯТЬ ПОДВЕЛ.

нает свою деятельность с достаточно узкого ассортимента, методом проб и ошибок постепенно приводя его в соответствие с покупательским спросом. Ошибки в ассортименте будут, если мы неправильно определим запросы и желания нашего покупателя. Но гораздо страшнее «попасть в яблочко» покупательских желаний, но не угадать с количеством товара. Для нового, только что открытого магазина дефицит опаснее излишков, так как опасно снискать себе славу магазина, в котором «ничего нет» (а именно так решит покупатель, который придет за нужным ему товаром и не обнаружит его на полке). Поэтому создавая запас товаров, мы рекомендуем в начале деятельности предусмотреть возможность наличия страхового или гарантийного запаса. Говоря проще, страховой запас нужен для того, чтобы удовлетворить покупателя в любом случае, несмотря на то, что поставщик опять подвел, а наш покупатель и сам не всегда знает, чего хочет. В такой ситуации есть три варианта: а) «построить» поставщика, чтобы ему было неоправданно опаздывать с отгрузкой, б) отправить покупателя к дорогим конкурентам — пусть они теперь мучаются, в) несмотря ни на что, иметь на складе небольшой запас этих товаров и обеспечить нашего покупателя нужным ему товаром. Страховой запас — товары, предназначенные для бесперебойного снабжения потребления в случаях уменьшения плановых поставок и для корректировки неспрогнозированного покупательского поведения. В отличие от текущих запасов страховые запасы являются величинной постоянной и в нормальных условиях неприкосновенной. Более того, считайте страховой запас издержками на ведение бизнеса — это те товары, которые все время будут

находиться на вашем складе, это замороженные средства. Варианты, когда страховые запасы будут обнуляться, будут означать, что:

- поставщик опоздал с поставкой или поставил меньше договоренного,
  - менеджер по закупкам сделал неправильный заказ,
  - мы неправильно спрогнозировали спрос,
  - имеет место случай внезапно возникшего дефицита.
- Как следствие, существование хотя бы одного из следующих факторов приводит к необходимости иметь запасы:
- колебание спроса на товары,
  - колебание сроков поставки товаров с предприятия,
  - определенные условия, требующие закупки продукции партиями (меньше необходимого),
  - наличие некоторых издержек, связанных с дефицитом (отсутствием запаса) или запаздыванием доставки.

Рассчитывая точку безубыточности, рекомендуем включать в расчет переменных издержек некоторую сумму страхового запаса, который не позволит оголяться полкам нашего нового магазина.

#### МАРКЕТИНГОВЫЕ ИДЕИ

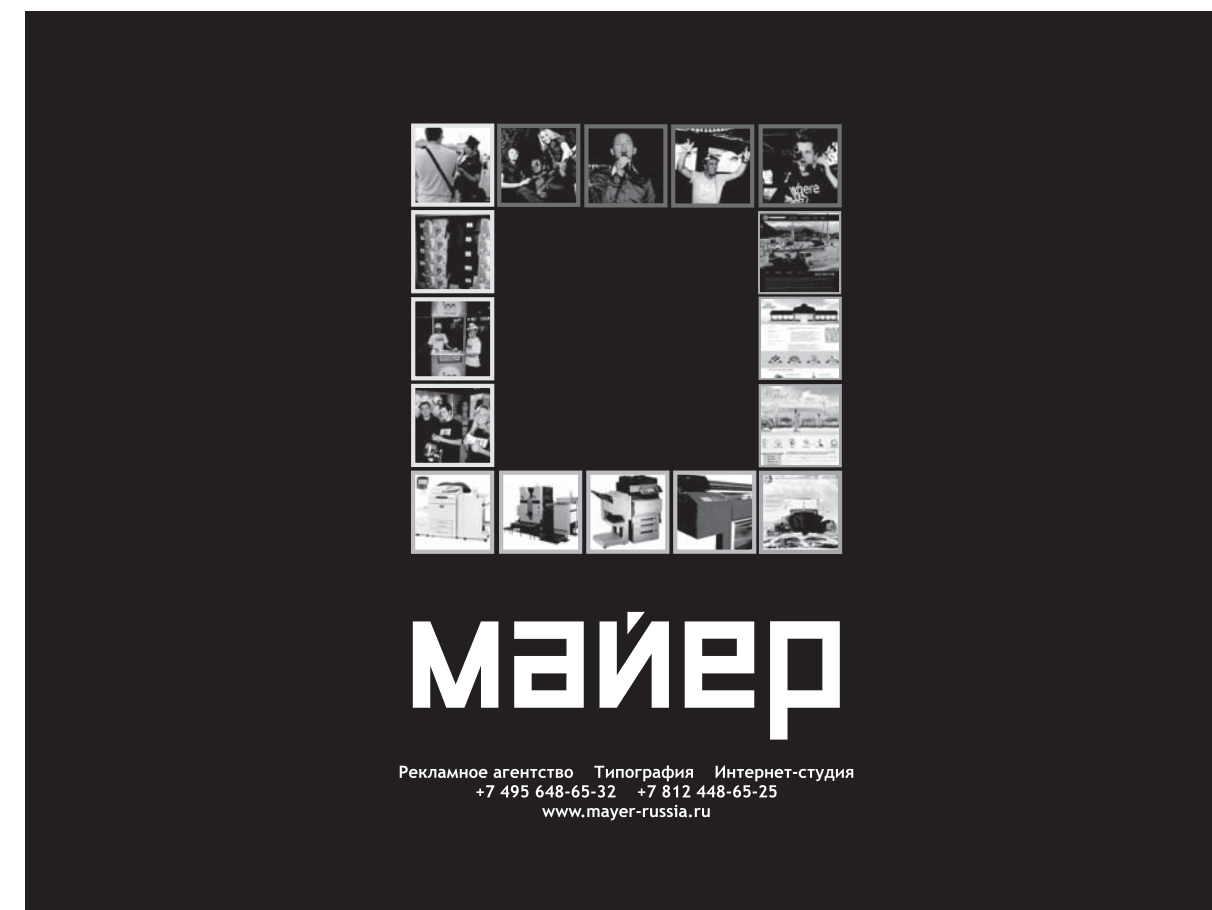
Неосведомленные в маркетинге владельцы бизнеса могут легко утонуть в ежедневной рутине своих магазинов, и им может не хватить времени для придумывания маркетинговых идей. Некоторые считают маркетинг слишком дорогим или требующим слишком много времени. Но если не объявить о том, кто вы и что вы продаете, как о вас узнают? Приведем несколько маркетинговых идей для розничной торговли. Используйте те, которые подходят к вашей конкретной ситуации.

1. Напечатайте календари с названием и адресом вашего магазина для покупателей.
2. Укажите товары, которые вы продаете, на обратной стороне визитной карты.
3. Всегда носите визитные карты с собой. Давайте их всем и попросите разрешения оставить их в местах, которые посещают ваши потенциальные клиенты.
4. Присоединитесь к торговой ассоциации или организации, связанной с вашей отраслью.
5. Заведите подарочные сертификаты.
6. Создайте брошюру, описывающую вашу магазин.
7. Свяжитесь с компанией, проводящей семинары, и договоритесь о проведении семинара, связанного с вашими товарами, раз в полгода.
8. Указывайте информацию о магазине в заголовке писем, факсимильных сообщений и электронных писем, а также на конвертах.
9. Создайте сайт с информацией о ваших товарах, услугах и местоположении. Придумайте для него запоминающийся URL-адрес.
10. Включите отзывы покупателей в текст печатной рекламы.
11. Создайте себе репутацию эксперта в своей области: пишите статьи на темы, связанные с вашими товарами и их использованием.
12. Подпишитесь на местные газеты, журналы и другие издания.
13. Разрешите работникам использовать помещение магазина для встреч с друзьями во вне рабочее время.
14. Раздайте персоналу футболки с логотипом магазина.
15. Рассылайте пресс-релизы.
16. Создайте ежегодную награду.
17. Создайте телепередачу на местном или кабельном канале.
18. Создайте пресс-кит и поддерживайте его в актуальном состоянии.
19. Используйте автоответчик или голосовую почту. Запишите на автоответчик информацию о часах работы, расположении вашего магазина, сайте в Интернете и т. д.
20. Пригласите известных официальных лиц и прессу.

21. Получите запоминающийся телефонный номер.
22. Разместите рекламу в изданиях, которые читают ваши потенциальные клиенты.
23. Распространяйте сувениры с вашим логотипом, такие, как ручки, коврики для мышки и кружки.
24. Проявите креативный подход: разместите рекламу в необычных местах, например, в автобусах или на популярных интернет-сайтах.
25. Повесьте у магазина большую красивую вывеску.
26. Посещайте выставки вакансий в школах.
27. Поддерживайте в чистоте прилегающую улицу.
28. Пожертвуйте свои товары на благотворительность.
29. Разместите объявление на желтых страницах.
30. Создайте программу поощрения постоянных покупателей.
31. Создайте рассылку по обычной или электронной почте для клиентов. В каждом выпуске публикуйте статьи и полезные советы.

32. Важным клиентам посылайте благодарственные письма, написанные от руки.
  33. Используйте яркие конверты, когда посылаете письма.
  34. Пригласите знаменитость участвовать в событии, связанном с вашим магазином.
  35. Договоритесь с неконкурирующим бизнесом в вашем районе и организуйте совместную рекламную кампанию.
  36. Выберите наименее загруженный день недели и проведите однодневную распродажу.
  37. Проведите для персонала дополнительные тренинги по обслуживанию клиентов.
  38. Продавайте товары, которые продаются парами в комплекте с другим товаром со скидкой.
  39. Заведите свой блог. Пишите об отрасли или в деталях о том, что творится в магазине.
  40. Предложите покупателям скидки за привлечение других покупателей.
- В российских компаниях не принято наделывать менеджеров магазинов

функционалом в области маркетинга. Одни считают, что это не его работа, другие просто не понимают, что это за функционал. Как итог — розничные сети ограничиваются в своей работе теми выгодами, которые дает стратегический, массовый маркетинг. Однако максимальной отдачей от каждого магазина сети можно добиться только в том случае, когда каждый магазин имеет помимо общего свой план локального маркетинга. В нем учтены местоположение конкретного магазина, анализ его покупательских потоков, конкурентная обстановка в районе, показатели продаж этого магазина и т. д. На основе этой информации разрабатываются локальные акции, позволяющие максимизировать оборот каждой конкретной точки. Ведь успех даже самой большой розничной сети зависит в итоге от успеха каждого конкретного магазина в своем районе, на своей улице. Именно поэтому в ведущих розничных компаниях разработка маркетинг-плана конкретного магазина является обязанностью его менеджеров.



**Майер**

Рекламное агентство Типография Интернет-студия  
+7 495 648-65-32 +7 812 448-65-25  
www.mayer-russia.ru