

Часть III

Без паники: первая точка

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Здесь и далее мы говорим о физическом магазине: нужно разобраться с тем, как его открыть, чтобы можно было нормально работать. Для чисто цифровых проектов цикл немного другой, но демонстрация основных принципов именно на примере первого магазина очень удобна и практична.

Мы развивали параллельно магазины, производство, франчайзинг-направление, интернет-направление и дистрибуцию. Но рассказ будет именно о магазинах, потому что они очень удобны как пример. Если вы разберетесь с этим, то все остальное будет решаться по такой же аналогии.

План открытия магазина в регионе

Это наш план открытия магазина. Часть пунктов здесь будет не про вас, но сам план поможет сориентироваться. Пока он общий, детали по пунктам будут ниже.

- Подобрать помещение — нужно очертить область поиска, выбрать все возможные варианты из всех источников и связаться по каждому.
- Оценить помещения: не только поставить параметры каждого в финмодель до физического осмотра точки (чтобы понять, ехать или нет), но и провести разведку на месте.

- Потом надо сравнить все варианты помещений и выбрать лучшее.
- И подписать договор аренды.
- Затем договориться с поставщиками, чтобы к открытию получить товар.
- И создать планограмму для закупки оборудования.
- Заказать оборудование.
- Провести ремонт.
- Найти людей.
- Начать рекламу (первый цикл, «скоро открытие»).
- Смонтировать оборудование.
- Оформить магазин.
- Заказать товар.
- Заказать печатную рекламу (если надо).
- Получить товар.
- Принять и выложить товар.
- Завести товар на сайт.
- Провести первые промомероприятия, в частности торжественное открытие.

Базовые условия

Чтобы магазин работал, надо сделать несколько базовых вещей.

Выбор места. Хорошее место — это когда магазин выходит в ноль за счет конверсии потока, а все

остальное уже зависит от того, как вы привлечете новых людей. Правильный выбор места обсуждался в книге «Бизнес как игра». Если коротко: поток и вывеска.

Отслеживание ассортимента. Должны быть все товары группы А железно, и надо стремиться к тому, чтобы были все товары группы В. Нужны все знаковые товары (пусть и из группы С) и все узнаваемые. Должны быть все товары сравнения (и пусть даже они тоже не будут продаваться)*. В результате человек будет заходить и видеть, что все внутри в порядке.

Если человек не видит своего товара, то есть два варианта развития событий: либо он его замещает другим похожим (не встретил свой стиральный порошок — купил другой), либо уходит и не возвращается (любые не потребительские товары).

Ассортимент должен быть «чистым». У нас в кризис закупщик просто брал товар и тащил его в компанию, проводя некую входную фильтрацию. За время кризиса закупщики обросли отличным навыком брать все то, что, по их мнению, будет выгодно продавать. В результате мы обзавелись даже электрическими самокатами. В топ продаж за один

* Это те товары, с которыми клиент сможет сравнить ваши основные, на которые вы делаете ставку, и выбрать то, что его больше устраивает по всем параметрам.

Прим. ред.

из месяцев вышел фиджет-куб (об этой истории мы уже писали выше). При этом «хардкор» настольных игр не закупался, потому что почти не продавался. Эта позиция, как мы позже наглядно убедились, была неправильной.

У нормальных парней есть *ассортиментный менеджер* — человек, который решает, что точно надо закупать, даже если нет выгодной позиции на рынке, и что нельзя брать, даже если оно трижды золотое.

Третья составляющая магазина — **нормальный сервис**. Нормальный — это когда клиент вышел из магазина в лучшем настроении, чем зашел. Даже если не купил. Сюда входит все, начиная от обучения продавцов и заканчивая выкладкой.

Дальше начинаются круги вокруг точки. Первый — это навигационная реклама вроде штендеров и пилларов, которые показывают: «Здесь есть вот такой-то магазин». Может быть, например, круг соседних офисных центров, и для эйчаров оттуда предусмотрены корпоративные скидки у вас. Или круг из сотрудников торгового центра, которые имеют ваши скидочные карты. Или из университетов, где висят ваши плакаты. И так далее. Самый широкий круг — федеральная реклама.

В нашей модели 30% заказов приходят с рекламы в сети, до 15% из программы лояльности, остальные — с потока.

О регистрации: ООО или ИП?

Вопрос в том, во сколько вы оцениваете свое время. Можно потратить пять-шесть часов и детально разобраться в вопросе, прослушав пару семинаров об отличиях индивидуального предпринимательства (ИП) от общества с ограниченной ответственностью (ООО), упрощенной системы налогообложения (УСН) от общей (ОСН) и т. д.* Затем почувствовать себя ничтожеством в очередях. А можно пойти в компанию по регистрации ООО и сделать всю документацию за 10–15 тысяч рублей плюс узнать в человеческом разговоре, как обычно все делается. За год в России регистрируется примерно 400 тысяч юрлиц (и примерно столько же закрывается**), поэтому процедура далеко не такая уникальная и волнительная, как может показаться.

Коды Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) почти не важны, можете к основной деятельности хоть полреестра собрать. Но проверьте, в чем их суть и как они влияют на возможность регистрации кассы и при-

* Более подробная информация о режимах налогообложения, всех платежах и нововведениях в налоговом законодательстве есть на сайте klerk.ru; там же имеется форум, где можно задать вопросы специалистам. *Прим. ред.*

** Данные на лето 2016 г.: <http://www.rbc.ru/economics/20/07/2016/5784a50b9a794760487cda6b>.

менения «упрощенки». Единственный вопрос, который реально нужно решить: если к вам неприменим единый налог на вмененный доход (ЕНВД), то какую ставку УСН выбрать — 6% со всех доходов или 15% с доходов за вычетом расходов. Учитывать и то и другое вы будете в любом случае. В итоге: если маржа высокая, выбирайте ставку 6%, если низкая — то 15%.

Еще один подводный камень: при написании устава организации с несколькими владельцами очень большое внимание уделите процедурам выхода, принятия важных решений и т. д. Потому что даже при прописанном приоритетном выкупе доли у вас в ООО может образоваться «левый» человек, который получил чью-то долю в подарок.

Естественно, само по себе ООО не очень ценно и зарегистрировать новое юрлицо можно очень быстро. Значимым активом, участие в котором дает партнерам какие-то гарантии, становится интеллектуальная собственность — чаще всего зарегистрированный товарный знак.

Реклама до открытия

Продвижением стоит заняться до открытия. Для начала понадобятся группы и аккаунты в социальных сетях, которые вы немного наполните контентом. Само по себе открытие магазина

с чем-то необычным — это новость, которую можно правильно подать журналистам как событие (или по крайней мере попытаться протащить это как новость в тематические сообщества города).

Новость можно сделать и из события, привязанного к появлению нового магазина. Это называется «торжественным открытием», и обычно оно происходит через какое-то время (у нас две недели) после начала работы точки — чтобы поймать все возможные проблемы.

На открытие мы делаем вот так, например.



Скоро здесь
будут настольные
игры и подарки!

Напишите на open86@mosigra.ru
письмо с темой «Мосигра».
Мы сообщим вам про открытие
и подарим вам маленькую игру.



Еще мы делаем открытие с тортиком и шарами, зовем туда людей в местных группах соцсетей, дарим подарки, проводим игротеку. Можем предупредить клиентов, заказывавших раньше в этом районе с доставкой, и т. д. Можно еще звать известных людей, устраивать встречи блогеров

с читателями (как было у нас на «Таганской»). Любой шум на руку.

Наши друзья из сети «Додо Пицца» проводили акцию «Пицца за 100 рублей», чтобы через весь район к ним выстроилась очередь (и заранее раскидывали новости в цифровом мире и листовки прохожим и по подъездам).

В случае с пастой мы просто пошли и познакомились со всеми продавцами в торговом центре и раздали визитки со скидкой: мол, вот мы тут будем готовить нормальную горячую еду, приходите, если захотите перекусить. Вот вам скидка для друзей.

Самое главное в нашем основном деле, в Москонгрессе, — первая большая игротека, потому что это событие, о котором будут говорить многие в городе. Так о магазине и играх кто-то узнает, а потом пойдет рассказывать друзьям.

В общем, будьте готовы к открытию и понимайте, что у вас должны быть все материалы (вроде листовок для раздачи на улице). Хорошо, если к этому моменту будет не только вывеска, но и что-то вроде навигационной рекламы на ближайшей крупной улице. Задача — чтобы о вас узнали. Не пугайтесь, если сразу не будут покупать в полную силу: людям надо присмотреться. Но и не думайте, что в первый день никого не должно быть. Продавать надо сразу, и постарайтесь отработать первый день так, чтобы касса не переставала звенеть.

Что должно быть на сайте?

Сайт должен быть. Он нужен как презентация на переговорах, как место привлечения трафика. Он вообще нужен. Люди хотят о вас где-то прочесть.

На сайте обязательно должна быть продукция с ценами. Желание не показывать стоимость товаров, конечно, объяснимо, только результат будет нулевой. Нет цены — нет продаж.

Товары и услуги должны быть нормально описаны. Нормально — это когда не остается вопросов, как оно работает. Найдите соседа дядю Васю, покажите ему свое описание и задайте вопросы, как и что он понял. Если он все истолковал неверно — переделывайте. Этот диалог вас очень отрезвит.

Нужны фотографии. Если вы продаете товар — фото товара, если услугу — результата и процесса. Например, тортов как товара (красиво и инстаграмно) или процесса создания бревенчатого дома, если вы его строите.

Нужна кнопка «сделайте мне круто», которая хотя бы спрашивает имя и телефон. Никто не будет писать вам на почту и звонить, если у конкурента можно просто нажать такую кнопку.

Не надо делать страницы ради страниц: чем их меньше, тем лучше. Человек не запутается. Например, контакты стоит дать и внизу, и наверху каждой страницы.

Не тратьте много денег на сайт, сделайте его на коленке с фрилансером за 5–10 тысяч. Ваша страница будет всегда недостаточно хорошей, пока вы не начнете вкладываться в нее как в технологию — и то каждая докрутка будет для вас инвестицией с четкой окупаемостью, а не средством эффективно просадить деньги.

Что делать в соцсетях?

Соцсети, как и сайт, — всего лишь маркетинговый инструмент. И вопрос в том, что для вас маркетинговая цель. Вполне возможно, вы сознательно откажетесь от соцсетей или будете работать в них не так, как кто-то рядом. Главное — понимать, зачем вы это делаете и что получаете взамен.

На старте обычно соцсети в какой-то степени важнее сайта. Мы сразу выбрали для себя тематические колонки и доступ к аудитории через большие площадки (например, «Хабрахабр» или «Пикабу»), но все равно нужно заниматься своими аккаунтами. Это «Инстаграм», «ВКонтакте», «Фейсбук» и «Телеграм», например. В небольших городах они так же важны, как сайт, потому что почти все будут следить за вашими новостями там.

Как не надо делать, вы, скорее всего, сможете увидеть в аккаунтах соседних магазинов. Нужен

умный контент (который хочется пересматривать или перечитывать) и имеющий отношение к вам. Интересный. Есть наша же книга о том, как заниматься продвижением бизнеса в медийном поле, — «Евангелист бизнеса»*. Она не только и не столько о соцсетях, сколько вообще о том, как продвигаться.

Главное — играйте вдолгую и думайте о том, что вы строите с людьми отношения на годы. Постарайтесь с самого начала не разбрасываться акциями. Каждый раз, когда вы делаете скидку, вы подрываете уверенность в обоснованности цены. Если сейчас можно купить что-то на 30% дешевле, то, значит, обычная цена — это повод никогда не брать товар. Именно поэтому, если вы можете придумать что-то вместо скидок — придумывайте обязательно. Или давайте четко понять, что таких условий больше никогда и нигде не будет. Совсем. Совсем-совсем.

Как выбрать точку

Место для розничного магазина, где у вас не будет естественного потока людей «с улицы», почти точно обречено. Розница живет потоком и возможностью

* Абдульманов С. Евангелист бизнеса. Рассказы о контент-маркетинге и бренд-журналистике в России. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

быстро добраться до точки. Ну, и доставкой, но это уже немногая другая история. Пока важно выбрать место, где будет возможно вот что.

1. Человек, заказавший товар через сайт, сможет посмотреть и пощупать его, оплатить и унести с собой.

2. Туда может зайти человек с улицы и купить что-то просто потому, что ему сегодня вдруг захотелось.

Новички чаще всего очень недооценивают второй фактор. В наших магазинах все просто: нам бы не понадобились 24 точки в Москве, если бы работали только покупки в интернете. При этом каждый новый магазин не очень сильно уменьшает доставки: с одной стороны, покрывается новый район с людьми, которым проще дойти ногами, а с другой — растет и наша известность. Каждая точка — это и реклама, и прямые контакты, и место самовывоза.

Ваша первая задача — очертить удобные районы для точки и понять, в каких торговых центрах вы можете встать. Затем поищите подходящие помещения. О процессе поиска мы подробно писали в книге «Бизнес как игра», здесь еще раз вернемся только к важным тезисам.

Если у вас уже есть финмодель, то вы сможете подставить в нее данные по потоку, стоимости аренды и т. д. — и понять, все ли сходится.

Чем бы вы ни торговали, делайте это на пото-ке. Он считается просто: нужно встать на место, где у вас будет дверь, и записывать, сколько людей прошло мимо. Обратите внимание, если речь о тор-говом центре, то надо считать именно на вашем этаже и именно в вашем коридоре (поток от входа может смело поделиться на 16, например). На ули-це надо будет учесть естественные преграды: лест-ницы, входы во двор и т. д.

Первую точку лучше всего открывать в центре недалеко от «сердца» города, чаще всего совпа-дающего с одной из пешеходных улиц. В городах-миллионниках нас также интересуют крупные транспортные узлы (метро + автобусы, например, но в центре), в Москве — пересечения кольцевой ли-нии метро, Садового кольца и радиальных веток.

Дальше вы начинаете обходить район пешком и искать объявления и пустые помещения, пролисты-ваете все доступные объявления и обращаетесь к агенту. Что-то да сработает. Постарайтесь отсмот-реть первые несколько помещений для трениров-ки, не принимая скоропалительных решений. Ког-да вам кажется, что вы нашли подходящее, просто знайте: если на это в первый раз ушло меньше ме-сяца, место не лучшее.

Ваш магазин должно быть видно издалека. Для этого как минимум нужно иметь возможность вы-ставить вывеску на поток. Если вы на второй линии

(не у самого потока, но близко), возможно, придется взять пару рекламных колонн на первой. Например, во Владивостоке у нас магазин в 100 метрах от главной пешеходной улицы города, и прямо на ней стоит огромный щит-указатель. И, судя по всему, он там будет стоять до тепловой смерти Вселенной.

Все без исключения помещения, которые вы найдете, будут с проблемами. Ваша задача — понять, в чем именно они заключаются и как повлияют на вашу работу. Проверяйте сантехнику, говорите о соседях, спрашивайте, кто был до этого и почему съехал (возможно, будет не лишним найти контакты этих людей и познакомиться), смотрите на планировку, возможность оформить входную группу, совместный доступ к помещению и т. д.

Торговый центр — это немного другая игра. Там вы платите аренду за то, что к вам обеспечивают поток людей. И он предсказуем, что очень хорошо для расчета в финмодели. С другой стороны, ТЦ обычно дороже (особенно поначалу), и туда вас могут не взять. Торговому центру интересно получить арендатора, который не будет меняться каждый год. Другими словами, в его игре нельзя ломить сверх меры с арендатора (иначе он закроется и уедет), но и не стоит брать кого попало с неустойчивой моделью. Именно поэтому они берут возможный максимум, чтобы вам что-то тоже оставалось. Задача — сделать настолько хорошую

модель, чтобы это «что-то» было довольно большим. Тогда все будут счастливы.

Второй мотив торгового центра что-то делать для вас — это тот факт, что ему нужны бренды, то есть те арендаторы, ради которых человек туда придет. Если вы просто розница, то вряд ли вы потянете такую роль, а вот если вы какое-то интересное кафе, парикмахерская или что-то еще с концепцией, ради которой житель района встанет и пойдет к вам, это можно использовать при переговорах.

Ну, и посмотрите, кто вообще стоит в торговом центре. Если там хорошие бренды и якорные арендаторы, то все будет. Если арендосъемщики набраны как-то случайно, вряд ли и вам там будет хорошо.

Вот пример одного из наших осмотров.

Tip — стрит-ритейл (улица)

Описание от арендодателя: «Предлагаем помещение свободного назначения в бизнес-парке «Красная Роза». Это современный деловой квартал площадью 5,7 га, на территории которого расположены 11 зданий классов А, А+, В и В+ общей площадью 137 000 м². Помещение с ремонтом в стиле лофт с открытой планировкой. Есть свой санузел. Высота потолков составляет 3,2 м. Рассмотрим разные виды деятельности, а именно салон красоты, шоурум, клиентский офис, студию танцев».

Наши данные: «Парк культуры», 6 минут пешком. Район Хамовники. Пассажиропоток ближайшей станции метро в сутки 149,49 тысячи человек. В районе большое количество офисов, в том числе всероссийских компаний. Очень перспективный район для открытия.

После оценки: обман по вопросу размещения рекламы (вывески). Фактически это сделать не получится, так как это историческое здание и разрешения на размещение нет. Пропускная система, допуск клиентов только через охранника. Нужны большие вложения в кондиционирование. Высокая арендная ставка. Забитая парковка.

Фотоотчет сделан.

- [–] Реклама и вывеска*
- [+] Местоположение*
- [–] Первоначальные расходы*
- [–] Доступ в помещение*
- [–] Договор (на 11 месяцев)*
- [–] Парковка*

В разных городах логика подбора точки разная. В Москве — метро и Садовое. А вот в Нижнем Новгороде оказалось, что метро вообще мало что значит, потому что развита сеть пересадок на наземном транспорте. И пересадочная станция куда важнее, чем пересечение веток метро.