

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ

МАГАЗИН

Как построить
прибыльный бизнес
в розничной торговле

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Carol L. Schroeder

SPECIALTY SHOP

RETAILING

**How to Run
Your Own Store**



John Wiley & Sons, Inc.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Кэрол Шредер

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ **МАГАЗИН**

**Как построить
прибыльный бизнес
в розничной торговле**

Перевод с английского

3-е издание, дополненное и переработанное



Москва
2015

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 339.37
ББК 65.422
Ш85

Издано при содействии
компании ITM

Редакторы Е. Малыгина, Н. Казакова

Перевод с английского Т. Овсенева

Шредер К.

Ш85 Специализированный магазин: Как построить прибыльный бизнес в розничной торговле / Кэрол Шредер ; Пер. с англ. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 434 с.

ISBN 978-5-9614-5194-8

В этой книге есть все, что нужно знать владельцам специализированного магазина. Кэрол Шредер подробно и понятно рассказывает обо всем: от поиска своей ниши, выбора ассортимента и разработки реалистичного бизнес-плана до управления складом и сбытом, ведения учета и организации эффективной рекламной кампании. Кэрол Шредер заряжает читателей своей энергией, которая позволила ей создать один из самых успешных магазинов розничной торговли в Америке. В ее изложении управление собственным магазином — это не только прибыльный бизнес, но и захватывающий творческий процесс.

Книга ориентирована на владельцев и ключевых сотрудников специализированных магазинов, предпринимателей, планирующих создать или приобрести розничный бизнес.

УДК 339.37
ББК 65.422

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Carol L. Schroeder, 2007
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2015
Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

ISBN 978-5-9614-5194-8 (рус.)
ISBN 0-471-21264-4 (англ.)

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	12
Моим российским читателям	13
Предисловие.....	16
Благодарности	21
1. С чего нужно начинать	25
Поиск покупателей: исследование рынка	25
Готовы ли вы заниматься розничной торговлей?.....	29
Покупка готового бизнеса.....	35
Начать с малого или остаться малым	37
Составление эффективного бизнес-плана.....	39
Выбор организационно-правовой формы предприятия.....	41
Организация товарищества	44
Вопросы финансирования	45
Получение необходимых разрешений и лицензий.....	49
Поиск удачного местоположения.....	50
Разработка логотипа.....	56
Краткая формулировка цели	57

Куда обращаться за помощью?	57
На старт, внимание, марш!	58
2. Управление финансами магазина	61
Установка кассовых терминалов	62
Наличные, чеки или кредит?	65
Начальный курс бухучета	69
Понимание финансовой отчетности	72
Работа с бухгалтером.....	74
Составление бюджета и планирование.....	75
Как проводить инвентаризацию	75
Основные составляющие офиса	76
Выводы.....	78
3. Оформление магазина.....	83
Составление бюджета.....	83
Переоборудование как способ изменения облика магазина	85
Идеальная концепция дизайна.....	85
Добро пожаловать: фасад и вход в магазин	86
Эффективная планировка.....	90
Надежное основание: материалы для пола	91
Фон: оформление стен	92
Эффектное освещение.....	92
Над головой: потолки	94
Организация торговли на нескольких уровнях	95
Максимально эффективная раскладка товара	95
Указатели и таблички, рекламирующие товары.....	99
Зона контроля.....	102
Вопросы безопасности.....	104
Приятная фоновая музыка	105
Использование запахов	106
Хранение и перевозка товара	107
Туалетные комнаты, офисы и другие необходимые помещения	108

4. Подбор ассортимента: закупка товаров	111
Потребности вашего покупателя.....	112
Закупочный бюджет.....	113
Как искать товары.....	115
Правильный выбор товара	116
Объем закупок.....	118
Экономия бюджета за счет консигнации	119
Производство эксклюзивных товаров.....	120
Повышение рентабельности за счет прямого импорта.....	122
Постоянное контролирование товарных запасов	124
Сезонные товары: советы.....	128
Товары для экспозиций и рекламных кампаний	131
Преимущества сотрудничества с агентами по продажам.....	132
Практика поездок за товарами.....	133
Подтверждение финансовой надежности магазина	139
Эффективное использование бланков заказа	142
Специализированные процедуры размещения заказов.....	144
Вопросы доставки.....	146
Как назначать розничную цену.....	147
Налаживание взаимовыгодных отношений с поставщиками	150
5. Искусство сбыта: эффектные экспозиции	155
Регистрация новоприбывших товаров.....	155
Установка ценников	162
Демонстрация товара	164
Забота о порядке	167
Эффективное использование уличных витрин.....	168
Типичные ошибки в оформлении витрин	176
Несколько слов о будущем	177
6. Подбор персонала и удержание ценных сотрудников	178
Нужны ли вам сотрудники?.....	178

Компетентный руководитель: политика вовлечения подчиненных в принятие решений	179
Прием на работу специалистов.....	181
Роль управляющего.....	183
Недостаток рабочей силы — что делать?	183
Где искать хороших сотрудников?.....	185
Руководство по найму сотрудников.....	187
Какие документы должен предоставить новый сотрудник?.....	195
Трудовое соглашение	197
Обучение сотрудников технике продаж в вашем магазине.....	200
Справочник для персонала вашего магазина	201
Преимущества гибкого графика работы.....	203
Законы о сверхурочной работе	207
Привлекательный социальный пакет и не только	210
«Менеджмент с открытыми картами» — полный доступ к финансовой информации	219
Важность оценки работы сотрудника.....	220
Просчеты и нарушения	222
Законы об увольнении.....	224
Прощание: последний разговор с сотрудником	226
Создание командной атмосферы.....	228
7. Как добиться отличного обслуживания.....	232
Заинтересованы ли сотрудники в хорошем обслуживании?	234
Время продавать: определение часов работы магазина	238
Удобная для покупателей политика возврата	239
Для удобства и комфорта покупателей	247
Последние тенденции: подарочные карты и сертификаты	262
Дополнительные услуги: заказ и резервирование товаров	264
Обратная связь с покупателями.....	267
8. Сообщите о себе миру: реклама магазина.....	270
Размеры рекламного бюджета.....	271
Как найти свою нишу	273

Выбор наиболее эффективных средств распространения рекламы	274
Стоит ли сотрудничать с рекламным агентством?	275
Экономия за счет сотрудничества	276
Добро пожаловать в мир печатной рекламы.....	278
Реклама в телефонных справочниках.....	282
Эффективная внутримагазинная реклама.....	284
Эффективная почтовая рассылка: как создать список рассылки	287
Реклама на радио и телевидении	294
Рост популярности интернет-продаж.....	298
Оценка результатов рекламы	298
Реклама при понижении объема продаж	299
9. Продвижение в Интернете как залог процветания магазина	300
Открытие собственной интернет-страницы	301
Реклама в сети: основные элементы веб-сайта	301
Взаимодействие с покупателями по электронной почте	304
Электронная рассылка с разрешения	304
Взаимодействие с персоналом: корпоративная почта	306
От традиций к интернет-технологиям: электронная торговля	307
Виды электронной торговли	308
Вопросы безопасности	310
Повышение уровня обслуживания покупателей за счет Интернета	311
Эффективное исполнение интернет-заказов	311
Как привести покупателей на свою страницу	312
10. Продвижение товара: творческий подход	315
Распродажи	316
Альтернативные способы привлечения покупателей	319
Программы для постоянных покупателей	323
Клубы коллекционеров как возможность сблизиться с потребителем.....	324
Специальные акции	325
Рекламные акции за стенами магазина.....	333
Бесплатная реклама и связи с общественностью.....	334

11. Как одержать победу над гипермаркетами	339
Поиск собственной ниши	340
Превосходное обслуживание.....	340
Призыв к действию: «Пользуйтесь местными магазинами».....	341
Роль независимых предпринимателей	343
Как воспрепятствовать развитию гипермаркетов	344
Что делать, когда в городе появляется Wal-Mart	345
12. Хорошие поступки — хороший бизнес	347
Благотворительность: что и кому давать?.....	347
Мероприятия по сбору средств и благотворительной помощи.....	351
Продажа «добрых» товаров	352
На службе у общества: магазины при музеях и больницах	353
Экология и розничная торговля	355
Делитесь успехом.....	361
Лидерство в местном сообществе.....	364
Можно жертвовать рабочие руки.....	366
Награда за добро	366
13. Как руководить магазином в трудный период	367
Страхование на случай преступлений, катастроф и других кризисов	367
Как избежать воровства и краж товаров	369
Предотвращение налетов и краж со взломом	372
Пожары, ураганы и стихийные бедствия	374
Что делать после катастрофы.....	375
Вынужденный переезд	376
Проблемы с покупателями	376
Решение проблем порчи товара и граффити.....	377
Как пережить проблемы служащих	378
Финансовые трудности.....	380
Как защитить репутацию магазина.....	383
Смотрите на жизнь с оптимизмом!.....	383

14. Как повысить продажи и прибыльность бизнеса	385
Как повысить прибыль от реализации	386
Увеличение продаж через маркетинг партнерских отношений	386
Состоятельные покупатели и общефирменные продажи	388
Торговая надбавка возмещает маржу	390
Уменьшаются расходы — повышается прибыль	391
Бюджетлируемые затраты	391
Пересматриваемые расходы	392
Опасность переполненных складов	393
Латаем дыры	394
Не теряйте бдительности	394
15. Взгляд в будущее.....	395
На волне успеха.....	395
Маленькое может быть красивым	396
Если вы решили расширить свой бизнес.....	397
Дальнейшие шаги: продажа или закрытие магазина.....	401
Личные планы и руководство магазином.....	405
Особенности управления процветающим предприятием.....	407
Радужное будущее розничной торговли.....	408
Приложение	410
К читателям.....	410
Этапы создания эффективного магазина	413
Повышение эффективности работы специализированного магазина	426
Заключение	430

ВСТУПЛЕНИЕ

Если эта книга попала в ваши руки — вероятнее всего, вы находитесь в начале большого и увлекательного путешествия в качестве владельца или партнера розничного бизнеса. На этом пути предпринимателей ожидает немало трудностей. Компания ITM, как никто другой, знает, что сейчас происходит на рынке ритейла, насколько изменилась современная торговля, и как она откликается на потребности покупателей. Покупатели — именно они делают выбор и решают судьбу торговой точки — «открыть нельзя закрыть». Как найти своего покупателя, чем его привлечь и удержать? — вопросы, на которые отвечают тысячи бизнес-экспертов, теоретиков и практиков по всему миру.

Далеко не все специалисты способны в такой интересной и простой манере рассказать о специфике создания и ведения бизнеса в сфере специализированной торговли, как автор лежащей перед вами книги. Американская предпринимательница Кэрол Шредер щедро делится с читателями собственным опытом, накопленным в течение 30 лет владения собственным магазином. Этот труд особенно заинтересует тех, кто хочет не просто заработать капитал, но и сделать торговлю частью своей жизни, получая от этого удовольствие. Ведь, как метко отмечает автор, доходность — это только один из критериев успеха бизнеса, и не следует переоценивать его значение.

Безусловно, это опыт другой страны, другой культуры потребления, но от этого он не менее интересен и полезен. По сути, для российского предпринимателя — это способ заглянуть в будущее, ведь во многом отечественная розничная торговля специализированного типа развивается по тому же сценарию, что и американская, только находится на куда более раннем этапе.

Впрочем, ценность данной книги — не только в оценке возможной перспективы. Автор подробно и понятно отвечает на невысказанные вопросы, которые роятся в голове любого начинающего (а порой и опытного) бизнесмена. С чего начать? Как найти свою рыночную нишу? По каким критери-

ям выбрать удачное местоположение для розничного магазина? Что может противопоставить малый предприниматель огромным гипермаркетам, возникающим повсеместно?..

Как представители компании, почти 20 лет занимающейся мерчандайзингом, поддержкой продаж и маркетингом в сфере торговли, мы находим особенно актуальным и интересным опыт автора в части оформления магазина — как внутри, так и снаружи. Это действительно непростая задача, достойная отдельной книги, в процессе выполнения которой приходится учитывать множество нюансов: стоимость и внешний вид продаваемых товаров, потребности и предпочтения потенциальных покупателей, законодательные требования (в том числе нормы противопожарной безопасности, санитарные нормы и правила) и многое другое. В рамках профессиональной деятельности нам постоянно приходится искать способы примирить все эти факторы, чтобы создать действительно удобное, функциональное и при этом оригинальное торговое пространство. Этот процесс потребует немалых затрат финансовых ресурсов, времени и сил (впрочем, их можно сэкономить, обратившись за помощью к профессиональному агентству), однако результат в виде возросшего числа посетителей и покупок не заставит себя ждать.

Книга «Специализированный магазин» Кэрол Шредер показалась нам действительно полезной и информативной, и мы рады участвовать в публикации ее русскоязычной версии. Надеемся, что вас она также заинтересует, а главное — придаст сил и уверенности, так необходимых при создании собственного дела.

*Ярослав Плинка,
генеральный директор
ITM Group*



МОИМ РОССИЙСКИМ ЧИТАТЕЛЯМ

Я очень рада, что издательство «Альпина Паблишерз» выпускает русский перевод моей книги о розничной торговле. Так я смогу помочь вам получить все навыки, необходимые для управления небольшим магазином. Надеюсь, вы сможете воспользоваться ими для создания собственного бизнеса.

Я рада поделиться с вами своими зачастую нестандартными взглядами на управление магазином. Конечно, я расскажу про основные идеи прибыльной торговли: как привлечь покупателей, как предлагать те товары, которые они хотят купить, как и с какой наценкой продавать свой товар, чтобы получить прибыль, как контролировать свои расходы. Все это есть в моей книге. Но для меня розничная торговля — это нечто большее. Хозяин магазина получает радость не только от того, что у него есть собственное дело, но и от продажи красивых и качественных товаров, от работы с покупателями и хороших взаимоотношений с сотрудниками. Такие моменты кажутся мне не менее важными, чем финансовый успех.

Некоторые вопросы, рассмотренные в книге, касаются весьма специфических реалий американского бизнеса. В США тысячи небольших магазинов в маленьких и больших городах. Они могут находиться во владении одного человека или семейной пары, рискнувшей вложить все свои сбережения в открытие магазина. Думаю, розничная торговля такого вида еще только развивается в России. Вы сталкиваетесь с трудностями, которые американцы уже забыли, особенно это касается вопросов начального капитала, поставки и распространения товаров. Но я уверена, что в новом веке в России будут созданы системы для поддержки растущего числа специализированных магазинов.

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

Наши страны объединяет конкуренция небольших магазинов с более крупными организациями розничной торговли и сетями магазинов. На сегодняшний день многим владельцам небольших магазинчиков в США сложно соперничать с такими супермаркетами, как, например, Wal-Mart — огромной сетью супермаркетов, основанной Сэмом Уолтоном. Если в вашей стране иная ситуация, когда-нибудь она все равно изменится. Владельцы небольших магазинов должны обратить внимание на изложенные в этой книге идеи. Следует искать на рынке нишу, еще не занятую крупным магазином, и районы, где для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей нужны новые магазины.

Для привлечения покупателя нужно не только правильно выбрать товар, но и хорошо его представить. Кроме того, в условиях конкуренции на рынке качество обслуживания имеет принципиальное значение. Когда одну и ту же продукцию продают несколько магазинов, работа с покупателями может стать важным фактором, отличающим ваш магазин от конкурентов. Надеюсь, что в книге вы найдете полезные советы и по этим вопросам. Мы делаем все, чтобы привлечь наших покупателей и поддерживать их заинтересованность. В этом году, например, мы заказали в России неокрашенные матрешки, чтобы устроить среди наших клиентов конкурс на лучший рисунок. Матрешек-победителей мы выставим в витрине на время Рождества.

Последнее, о чем я хотела бы рассказать вам, — управление, построенное на принципе демократии участия. Если владелец магазина работает наравне с сотрудниками, то персонал, как правило, сильнее заинтересован в результатах, а значит, и работает более эффективно. Однако не думайте, что управление в большинстве американских магазинов основано именно на этом принципе. Слишком часто нормой считается традиционная модель, при которой начальник указывает всем, что надо делать. Но я знаю, что удовлетворение от работы значительно выше, если сотрудники чувствуют, что они действительно отвечают за свой участок работы, а их вклад высоко ценится. В этом случае сотрудники лучше работают с клиентами и дольше остаются в коллективе. Конечно, все зависит от уровня безработицы в вашем регионе, но найти хороших специалистов по розничной торговле бывает очень сложно. Кроме того, гораздо дешевле удержать старого сотрудника, чем нанимать и обучать нового. Демократия участия хорошо работала в нашем магазине на протяжении 30 лет.

В этой книге рассказывается обо всех принципах розничной торговли, упомянутых мною ранее. Вы узнаете, как привлечь покупателей с помощью рекламы или промоакций, как покупать товар и как его представлять, как справляться с потоком продаж. Возможно, кое-какая информация касается работы только в США, например рассказ о новых моделях или налогах. Но ваша экономика все больше становится похожа на американскую, поэтому многое подходит и для России.

Я росла в маленьком городке на восточном побережье США. Детство мое пришлось на 50-е годы, когда в школе мы постоянно учились прятаться под парты на случай воздушной атаки «русских». Даже тогда я не могла понять, почему наши страны не могут дружить и помогать друг другу. Мои мечты осуществились: я могу поделиться с вами своим опытом розничной торговли. Пусть мои идеи помогут вам и принесут успех вашему магазину.

*Кэрол Шредер
Ноябрь, 2003 г.*

Я буду рада получить отзывы от читателей этой книги (пожалуйста, пишите мне на английском, немецком или французском). Адрес моей электронной почты info@orangetreeimports.com. Мой почтовый адрес: Orange Tree Imports, 1721 MONROE STREET, MADISON, WI 53711.

Информацию о нашем магазине Orange Tree Imports вы можете найти на нашем сайте: www.OrangeTreeImports.com.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Тридцать пять лет назад я изучала датскую и английскую литературу в Копенгагенском университете. Постоянно погруженные в туман улицы города оживляли очаровательные магазинчики, окна которых гостеприимно светились, отбрасывая блики на темные тротуары. В свободные часы, плутая по извилистым улочкам Копенгагена, я часто поддавалась искушению и заходила в магазин, чтобы полюбоваться прекрасным дизайном и получить удовольствие от дружелюбного европейского обслуживания. Рассматривая очаровательные безделушки ручной работы, свечи, цветы и мебель, я представляла, как, вернувшись в Америку, когда-нибудь открою собственный магазин, в котором будут такие же красивые вещи.

Я не собиралась составлять конкуренцию Sears или Wal-Mart. Их прагматичный подход к розничной торговле мне не нравился. И конечно же, я никогда не мечтала стать во главе 25 магазинов, служащих которых я никогда в жизни не видела, а с менеджерами общалась только по электронной почте.

Моя желанье было намного скромнее: создать магазин и торговать вещами, которые обогатят жизнь людей благодаря своим прекрасным формам, полезным функциям или интересным традициям. Я представляла себе красивый и уютный торговый зал, где одинаково удобно и посетителям, и персоналу, в магазине, в который я буду приходить каждый день в 10 часов утра. (Тот факт, что магазины не открываются в 8.00, казался мне большим преимуществом.) Создать достойные рабочие места, приносить пользу обществу и одновременно зарабатывать на жизнь — вот о чем я мечтала.

Когда я вернулась в США, чтобы получить магистерскую степень по скандинавской филологии в Университете Висконсина, я начала серьезно задумываться о том, чтобы открыть свой магазин. К сожалению, у меня не было никакого опыта — к тому времени я успела поработать только жур-

налисткой и ассистенткой у дантиста, но я все-таки обратилась в магазин скандинавской фурнитуры здесь, в Мэдисоне. Он к тому моменту еще не открылся для публики, однако хозяйка наняла меня, чтобы я позанималась с ней датским языком, пока что-нибудь не подвернется. И действительно, уже через несколько недель открылась замечательная вакансия — понадобился управляющий в университетский филиал магазина. К моему удивлению, мне предложили эту работу, несмотря на полное отсутствие опыта.

Мы открыли филиал Bord & Stol (по-датски это означает «стол и стул») в октябре 1974 года. Магазин торговал фурнитурой, домашней утварью и подарками из Скандинавии. Я считала, что открытие ознаменовалось огромным успехом, но на следующий день наш первый и единственный покупатель вернул купленное им накануне дорогое кресло, и мы ушли в минус. Дела оставляли желать лучшего!

Во время рождественских праздников объем продаж был неплохим, но после первого года работы стало ясно, что наш филиал отнимает у главного магазина ограниченные средства, необходимые для пополнения товарных запасов. Поставщики перестали доставлять нам товары, и было видно, что филиал долго не продержится. Тогда мы с Дином, моим мужем, решили купить предприятие, и 1 мая 1975 года мы открыли Orange Tree Imports. Моя мечта о собственном магазине наконец сбылась.

Скажу вам по секрету, мы пришли в розничную торговлю с дипломами по немецкой, английской и датской филологии, да, чуть не забыла про мою магистерскую диссертацию. Ни один из нас не прослушал ни одного курса по бизнесу, хотя в это время Дин работал в фирме своего отца, продавая упаковочное оборудование. Он еще год или два не уходил с этой работы, пока не стало ясно, что магазин прокормит нас обоих. Но даже в то время он прибегал в Orange Tree Imports с горячим готовым обедом для нас обоих — обычно это были сэндвичи с сыром и суп — и оставался помогать, так что, в сущности, разрывался между двумя работами. Впрочем, заниматься магазином ему было намного интереснее, чем звонить и предлагать оборудование.

Наш магазин постепенно вырос. Мы начинали с трех сотрудников, теперь здесь работает 36 человек, а площадь увеличилась в три раза благодаря тому, что сначала мы расширились в 1980 году, а затем, в 1986-м, купили соседний магазин. (Наша семья тоже увеличилась за это время, сначала мы поставили в офисе наверху маленькую красную кроватку для Эрика, а потом — для Катрины.) Мы расширили ассортимент: к скандинавской домашней утвари добавили игрушки, украшения, мыло, канцелярские принадлежности, праздничный декор, свечи, открытки, упаковку для подарков, стеклянную посуду и украшения для сада. Чтобы поднять уровень продаж новинок кухонной утвари и оборудования, мы открыли кулинарную школу, а вскоре после этого в отеле Plaza в Нью-Йорке получили награду за продвижение

коллекций наклеек. Я считаю, что такое разнообразие ассортимента обеспечивает магазину жизнестойкость.

Когда в 70-х мы открывали Orange Tree Imports, мне было всего 23 года и я не знала ничего о возврате инвестиций или о бизнес-показателях. Но тогда это было не важно, нас совсем не интересовала прибыль — до тех пор, пока она у нас была.

Нам повезло — мы открыли магазин в пору подъема экономики, постепенно и осторожно расширялись и получали скромный доход почти с самого начала. Однако в середине 80-х дела пошли хуже. В Мэдисоне появилось слишком много розничных магазинов, и уровень наших продаж стал падать, а расходы, к сожалению, нет. Без доходов бизнес не может расти и со временем может погибнуть совсем. Мы больше не могли предлагать прекрасные товары, радующие наших покупателей, создавать достойные рабочие места для персонала, играть активную роль в обществе и зарабатывать себе на жизнь. Так, неожиданно для нас, практическая сторона дел вышла на первый план.

К нашему счастью, в Мэдисоне прекрасное отделение Управления по делам малого бизнеса. Люди, которые там работали, убедили нас, что мы не так мало знаем о розничной торговле, — у нас был опыт, приобретенный на основе проб и ошибок в первые годы руководства магазином. Кроме того, они рассказали нам кое-что новое, и мы смогли пережить кризис, сохранив Orange Tree Imports.

В честь двадцатилетия Orange Tree Imports я решила поделиться некоторыми идеями, полученными в Управлении, выстраданными в результате многих лет руководства магазином, подсказанными нашими энергичными и полными энтузиазма сотрудниками и друзьями, управляющими других магазинов, и написать эту книгу. Я надеялась, что она поможет новичкам в нашем деле создать современные стильные магазины и будет полезна опытным владельцам магазинов, которые получают новый импульс и найдут в ней свежие решения своих проблем.

Отклик на первое издание оказался потрясающе обширным, письма и сообщения по электронной почте шли из всех штатов и даже из Канады, Европы и Новой Зеландии. Некоторые читатели даже приезжали в Мэдисон — мне особенно запомнился целый автобус бизнесменов из Японии (некоторые из них везли с собой мою книгу, чтобы получить автограф). Несколько лет назад эта книга была переведена на русский язык, а сейчас переводится на корейский. Когда было принято решение о ее третьем издании, я очень обрадовалась, поскольку это дало мне возможность поделиться новыми идеями. Кроме того, я разместила все приведенные в книге образцы бланков в сети Интернет так, чтобы вы могли легко ими воспользоваться — к сожалению, когда я открывала собственный магазин, у меня не было ничего подобного. Бесплатно скачать образцы бланков можно на сайте www.specialtyshopretailing.biz.

В новом издании отражены многие важные перемены, которые произошли в мире розничной торговли. Привычки покупателей изменились за последние годы — их меньше волнует цена и больше эффективное обслуживание. Как пишет Л. Берри в *Harvard Business Review* (апрель, 2001): «Самое драгоценное для современного человека — это время, и хороший управляющий магазина делает все, чтобы помочь своим клиентам его сэкономить». Если раньше розничным магазинам приходилось выдерживать ценовую конкуренцию с магазинами сниженных цен (часто это было бессмысленно), то теперь приходится соревноваться в эффективности обслуживания с большими «коробками», предлагающими купить все, что нужно, за один заход. Согласно опросу, проведенному в 2005 году Фондом национальной федерации розничной торговли совместно с компанией American Express, 85% потребителей предпочитают иметь дело с розничными торговцами, предоставляющими высокий уровень сервиса. И 82%, как правило, рекомендуют этих торговцев своим родственникам и знакомым.

Есть все основания полагать, что современные покупатели готовы платить больше за товары под маркой Fair Trade — «честная торговля» — или вещи, изготовленные из повторно используемых материалов. Кроме того, все большую поддержку получает местный бизнес, о чем говорится в новой главе, посвященной конкуренции между небольшими розничными магазинами и гипермаркетами.

С распространением Интернета появились новые возможности; в этом издании «всемирной паутины» даже посвящена отдельная глава. В конце 90-х я с удивлением отметила, что у маленького розничного магазинчика есть свой сайт, а сегодня для нас естественно, что свои веб-странички есть у всех магазинов, поэтому в новом издании я попыталась рассказать вам, как лучше использовать возможности Интернета, а также привела ряд полезных сайтов, содержащих ответы на разные вопросы, волнующие мелких предпринимателей.

Адреса этих сайтов, как и названия десятков полезных книг и статей, включены в Список ресурсов, разбитый на соответствующие темы так, чтобы вы быстро могли найти то, что вам нужно. В третьем издании появился новый подзаголовок — *Все, что нужно для открытия собственного магазина*. Честно признаюсь, что все, о чем я не сумела рассказать на страницах этой книги, можно найти в других замечательных изданиях или на веб-сайтах, перечисленных в Списке ресурсов. Так что просто вложите деньги, и вы уже на пути к успеху!

Еще одна существенная перемена — недостаток рабочей силы в секторе розничной торговли. Найти и удержать хорошего сотрудника сейчас труднее, чем когда-либо раньше. Я всегда считала, что нам это удастся благодаря демократии участия — почти все вопросы мы решаем коллективно. Я с удовольствием делюсь в этой книге своим опытом.

После выхода первого издания книги в 1997 году кое-что изменилось и в нашей семье: Эрик закончил колледж, а Катрина через несколько месяцев тоже получит аттестат. Я не знаю, продолжат ли они наше дело, но мы с удовольствием принимаем их в наш рабочий коллектив, когда они бывают дома. Когда время от времени дети выражают желание поработать где-нибудь еще, я напоминаю им, что семейный бизнес сродни работе на домашней ферме и при двух процентах безработных им стоит дважды подумать, прежде чем начать доить чужих коров.

Я считаю, что любовь к своему делу помогла нам выстоять в тяжелые времена. Объем продаж был стабильный, но не рос, и мы несколько месяцев не могли найти менеджера из-за отсутствия желающих. Нам пришлось до минимума сократить свои личные расходы, и мы ужасно волновались, потому что некоторые из них, например страхование жизни, резко выросли. Мы упорно добивались эффективной работы персонала, стараясь получить достойную отдачу на каждый доллар, вложенный в заработную плату, ведь жалование тоже неуклонно повышалось. Мы внимательно следили за уровнем товарных запасов и старались как можно быстрее назначать скидку на товары, пользующиеся низким спросом.

С другой стороны, сейчас у нас замечательный персонал, потрясающая кулинарная школа и конкурентоспособный розничный магазин.

Конечно, у нас еще не все идеально, но мы каждый день стараемся работать лучше, чем вчера.

Если вы попадете в Мэдисон, заходите в наш магазин. Мы находимся всего в одном квартале от университетского стадиона. Предупредите меня о своем приезде, и я постараюсь выкроить время и мы выпьем чаю и поболтаем. Если вы не сможете приехать, я с удовольствием приму приглашение на торжественное открытие вашего магазина или выслушаю ваши советы о том, что нужно включить в эту книгу в следующем издании.

Наш адрес: Orange Tree Imports, 1721 Monroe Street, Madison, WI 53711, вы можете найти нас в Интернете на сайте www.OrangeTreeImports.com.

БЛАГОДАРНОСТИ

Прежде всего я бы хотела поблагодарить всех владельцев розничных магазинов, которые делились со мной опытом и идеи которых я использовала в своей книге, а также читателей, которые присылали мне свои вопросы и замечания после выхода первого издания. Большое спасибо владельцам магазинов Pegasus Games, Chris Kerwin Antiques, Oriental Specialities, Pooh Corner, The Art Mart of Urbana, Neuhauser Pharmacy, Chickadee Depot, Movin' Kids, Andrea's, Shop of the Gulls и Cork & Bottle за то, что они потратили время на заполнение моей анкеты. Многие владельцы магазинов и оптовики рассказывали мне о своих находках — лично или по телефону. Фотографии и рекламные объявления предоставлены компаниями A Southern Season, Crabtree & Evelyn, The Rouse Company, Sergenian's Floor Coverings, Chickadee Depot, JGA Inc., Coyne's & Company и Arnold Finnegan Martin. Большое спасибо Мэри Стейн за очаровательные рисунки.

Я глубоко признательна тем агентам по продажам и поставщикам, которые со мной работали и старались сообщить мне все, что меня могло заинтересовать. Надеюсь, им будет особенно приятно прочесть те разделы, где речь идет об отношениях владельца магазина с поставщиками и с агентами по продажам.

Я высоко ценю помощь профессионалов в области розничной торговли и благодарю их за критику отдельных глав и полезные советы по различным разделам. Это прежде всего Билл Снайдер, Глен Форбс, Джон Андерсон, Рэйчел Дипрей, Нэнси Бьерлинг, Конни Нэдлер, Пэт Келлог, Джэйни Нолен, Барбара Конли, Чак Хиннерс, Морт Хааз, Джефффри Грин, Джефф Шретер, Нэйл Лернер, Мэрилин Шолл, Том Фрост, Джин Андерсон и Рик Баучер.

В особенности мне бы хотелось поблагодарить за глубоко продуманные замечания тех, кто не пожалел времени и внимательно прочел самую первую версию книги: это Труды Бэраш, Мардж Тулли, Малколм Холт, Пэт Грелер, Джоан Мэйнард и мой отец, Стэнли Эрлих.

Отдельно я должна поблагодарить всех, кто помог мне подготовить третье издание: это Арлин Плейсер, Зэнн Грэй, Дебби Дьюзенберри, Джулия Бэйн, Расти Лестер, Мелисса Хаберстро, Фред и Гретхен Натт, Эми Руис, Пег и Джон Лоури, Дэррил Роузен, Лиэнн Крюгер-Бранеки, Ян По, Терри Боттихаймер, Венди и Вас Кинирис, Джинни Кнапп, Катя Дрейер, Венди Фридмен Борсук, Мэри Лиз Куртейн, Мари Клиффорд, Бекки Шотхофер, Сони Мотт, Памела Майлс, Джек Митчелл, Марси Голдстейн, Динна Тайлер, Чак Эрлих и Дебора Миллер. Большое спасибо литературному редактору Мишель Риттер за конструктивную критику, редактору по производству, Кейт Линдси за ценные указания, а также редактору Ричарду Наррамуру и его помощнице Тиффани Грольо из John Wiley & Sons за поддержку.

Наконец, я благодарю моего мужа Дина и моего первого издателя Рут Миллс за то, что они верили в меня с самого начала, а также мою мать Энн Эрлих, которая помогала мне на всех этапах создания и подготовки рукописи.

МНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТА

Эта глава посвящена ключевым вопросам, ответив на которые вы сможете принять взвешенное решение об открытии своего магазина и быть уверенным в правильности своих инвестиций.

Итак, с чего нужно начинать строить свой бизнес? Неважно, от чего вы отталкиваетесь, будет ли это помещение, выставленное для продажи или аренды, или вы покупаете готовый бизнес. Возьмем конкретный пример и опишем ту методику, которой мы пользовались для анализа существующего бизнеса одного из наших клиентов, который решил принять участие в нашей программе развития магазинов у дома.

Первым нашим шагом в реализации программы было экономическое описание продуктового магазина, расположенного в одном из жилых домов в Москве. Чтобы провести экономическое описание, не требуется специальное образование или опыт — только наблюдательность и любознательность.

Анализируя прилегающую к магазину территорию, обратите внимание на целевую аудиторию потенциальных покупателей (учтите не только жителей жилых домов, но и офисы, салоны, больницы, школы и т. п.), маршруты движения людей.

Не забывайте зайти в близлежащие магазины для того, чтобы понять и оценить их, а в дальнейшем проанализировать ассортимент, цены, оформление, сильные и слабые стороны, а также категории покупателей, которые к ним ходят за покупками.

Не старайтесь повторить чужой успех, вы готовитесь создать свой собственный, уникальный, неповторимый и, возможно, более успешный бизнес, чем у ваших соседей по рынку, конкурентов или знакомых.

*Денис Бабаев,
специалист «МЕТРО Кэш энд Керри»,
Программа поддержки магазинов у дома*

1

С ЧЕГО НУЖНО НАЧИНАТЬ

Я считаю, что сейчас розничная торговля — самая интересная отрасль малого бизнеса. Однако если ко мне приходит за советом новичок, собравшийся открыть магазин, я первым делом стараюсь его отговорить. Доводов против масса: риск потерять все, что имеешь, вероятность захвата рынка крупными торговыми центрами, конкуренция со стороны интернет-торговли, высокий процент разорившихся среди владельцев новых магазинов. Но если все эти веские возражения не действуют, тогда я верю, что у человека достаточно решимости и энтузиазма, чтобы добиться успеха.

Как правило, все начинается с мечты. Кто-то любит книги или игрушки и хочет разделить с другими свое хобби. А кто-то стремится избавиться от подчиненного положения — стать самому себе хозяином. Или человек разговорился с друзьями и решил начать новое дело вместе с ними, или загорелся, увидев замечательно оформленную витрину.

Чтобы претворить мечту в жизнь, нужно начать с изучения рынка, а затем составить бизнес-план, чтобы выяснить, насколько эта идея осуществима и прибыльна. После того как двери магазина откроются для покупателей, будет сложно заниматься анализом: повседневные хлопоты и заботы не оставят для этого времени. Чем тщательнее проведена подготовка, тем вероятнее, что ваша мечта не будет похоронена под грудой реальных проблем.

ПОИСК ПОКУПАТЕЛЕЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Владельцы сетей магазинов тратят тысячи долларов, чтобы определить, где лучше поместить новую торговую точку. Зато большинство новичков выбирают место и ассортимент для своего первого магазина, не особенно

задумываясь о том, будут ли пользоваться спросом их товары именно в данном месте. Конечно, исследование рынка подразумевает дорогую и сложную процедуру, но тем не менее многое можно сделать самому, просто задавая как можно большему количеству людей вопросы о том, имеется ли спрос на выбранный товар по выбранной цене. Если ответ окажется положительным, попытайтесь узнать, куда люди готовы отправиться за этими товарами. Таким образом вам удастся найти наиболее подходящее место.

Если вы еще не определились с товарным ассортиментом, но уже выбрали участок под магазин или даже торговое помещение, продумайте ряд возможных направлений, выяснив, какого рода магазинов не хватает в данном районе. В этом должно помочь и исследование рынка.

Начинать можно с родных и друзей. Рассказывайте о своих планах всем знакомым и просите их высказаться. Все это поможет усовершенствовать план, прежде чем опробовать его на реальных покупателях.

Однажды ко мне пришли две дамы, чтобы обсудить свой план по продаже ювелирных изделий женщинам из сельских районов Висконсина. Когда я спросила, разговаривали ли они с сельскими жительницами этого штата, чтобы выяснить, заинтересованы ли их будущие клиентки в новом способе приобретения украшений, одна из моих собеседниц восторженно воскликнула: «Вот это реальный подход!» Реальный подход — это прекрасное начало, когда готовишься вложить время и деньги в новое торговое предприятие.

Общение с фокус-группой

Фокус-группы очень полезны при определении направления, в котором нужно развивать бизнес. Можно пригласить десять-двенадцать человек, интересующихся товарами, которые вы собираетесь продавать, и попросить их ответить на несколько простых вопросов.

К примеру, если запланирован магазин тканей, уместны будут следующие вопросы:

- Где вы обычно покупаете ткани?
- Есть ли какие-нибудь виды тканей, которые не продаются в вашем районе?
- Ткани какого ценового диапазона вы приобретаете?
- Где вам было бы удобно покупать принадлежности для шитья?
- Как вы думаете, в вашем районе популярность этих товаров возрастает или падает?

Полезно записать такую дискуссию на магнитофон, чтобы позже иметь возможность обдумать все нюансы обсуждения. Не забудьте подарить всем участникам небольшие сувениры. Если вы решите воплотить свой бизнес-

план в жизнь, пошлите членам фокус-группы специальные приглашения на открытие магазина и бесплатные купоны на покупки.

Когда магазин заработает, члены фокусной группы помогут вам понять, насколько хорошо вы удовлетворяете потребности покупателей. Мы обычно организуем «Совет покупателей», в который входит десяток самых активных клиентов. Такой совет помогает улучшать обслуживание и адресно расширять ассортимент.

Анализ конкуренции

Наличие конкурентов — это не всегда повод отказываться от бизнеса в определенном месте. В конце концов, MacDonald's и Burger King часто строят рестораны неподалеку друг от друга, конечно, выяснив предварительно, что клиентов хватит на всех. Более того, в ресторанном бизнесе даже бытует такое суждение: «Если уж MacDonald's суждено появиться в этом районе, то пусть он будет рядом с нами, а не где-нибудь еще — тогда мы сможем рассчитывать на часть его клиентов; в противном случае нас ждет полное разорение!» Людям нравится, когда у них есть выбор. Безусловно, несколько антикварных магазинов на одной улице привлекут больше клиентов, чем один, разумеется, если в данном районе достаточный спрос на подобные товары.

Как оценить объем рынка? Тут большую пользу принесет статистика — демографические данные по конкретному району. Чем больше население или количество приезжих, тем больше нужно магазинов. Чем выше доход на душу населения, тем более дорогие товары можно предлагать. Не забудьте выяснить, растет или убывает численность населения.

Нужную информацию может предоставить местная торговая палата, ее можно найти через Интернет — новейшие данные обычно приводятся на сайте www.census.gov — или получить от хозяина помещения, которое вы собираетесь снимать. Фирмы, которые занимаются недвижимостью, обычно имеют подробную информацию о клиентской базе районов, где расположена их собственность.

Изучив статистику, посмотрите, как идут дела в местных магазинах. Что там продается? Расширяются ли они? Поговорите с хозяевами. Объясните, что собираетесь открыть магазин, и, скорее всего, на вопрос «Как идут дела?» вы получите честный и исчерпывающий ответ.

Объем рынка диктует также, насколько узкой должна быть ваша ниша — то есть специализация магазина. В районе, охотно посещаемом туристами (например, 39-й пирс в Сан-Франциско), можно позволить себе торговать одними магнитами, музыкальными дисками или товарами с изображением сердечек. Каждый день там проходят тысячи потенциальных покупателей, поэтому существует вероятность, что определенной категорией товаров заинтересуется достаточное количество людей. В небольших городках, напротив, жизнеспособны только магазины с максимально широким assor-

тиментом. Бессмысленно открывать узкоспециализированный магазин там, где объем рынка невелик. Если только 5% населения могут заинтересоваться вашими товарами, то в городе с 10-тысячным населением у вас будет максимум 500 клиентов в год, то есть примерно два человека в день. Магазины с узкой специализацией отлично выдерживают конкуренцию с гигантами, которые предлагают широкий ассортимент товаров по сниженным ценам, в районах с высокой плотностью населения или большим количеством туристов. Однако там, где объем рынка невелик, выигрывают магазины с разнообразными товарами.

Борьба с Wal-Mart и другие трудности

Стоит ли открывать свой магазин рядом с гигантом, предлагающим товары по сниженным ценам? Иногда из-за архитектурного решения зданий, в которых располагаются эти монстры, их называют большими торговыми коробками. Однако некоторых из них справедливо прозвали «магазины-убийцы» — их вам нужно опасаться. Они предлагают широчайший выбор товаров какой-нибудь категории по максимально низким ценам. Магазины Toys Я Us, например, считаются такими убийцами на рынке игрушек, а некоторые гигантские книжные точно так же угрожают выживаемости небольших книжных магазинов. Чтобы конкурировать с подобными колоссами, нужно делать все возможное, чтобы совершать покупки в вашем магазине было не менее удобно и гораздо приятней.

Если магазин расположен в районе высокого покупательского спроса, можно специализироваться в узком сегменте рынка, который не очень хорошо обслуживается другими. Например, можно продавать чулочные изделия, или экзотические изделия из дерева, или инструменты для ручной работы, которых нет в крупном магазине на той же улице. Предлагайте широкий ассортимент товаров такой категории и стремитесь к тому, чтобы ваши служащие в них хорошо разбирались. Чтобы иметь возможность обеспечивать более высокий уровень обслуживания, чем в крупных магазинах, и предлагать товары, которых там нет, надо постоянно бывать в них и изучать их ассортимент и подход. Завоюйте свою клиентуру, идеально организуя все аспекты работы.

В ассортименте обычных супермаркетов со сниженными ценами бывает много пробелов, которые может восполнить хороший специализированный магазин. Покупатели часто предпочитают возможность тщательного выбора нужного им товара и персональное обслуживание, обеспечиваемое в маленьком магазине, если им удобно его расположение и часы работы. Попытайтесь выяснить, что нужно потенциальным клиентам. Шансы на успех намного возрастут, если предлагать необходимый товар, который не так легко найти в другом месте.

Подробнее о конкуренции между гипермаркетами и небольшими розничными магазинами читайте в главе 11.

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ЗАНИМАТЬСЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ?

После того как вы выяснили, что ваша концепция жизнеспособна, нужно определить, хватит ли у вас умения и капитала для того, чтобы воплотить ее в жизнь. Многие будущие владельцы магазинов никогда не работали в торговле и не представляют себе, ни как вести бухгалтерию, ни из чего складывается розничная цена. Если это возможно, прежде чем вкладывать все, что вы имеете, в воплощение своей мечты, поработайте в небольшом магазине. Но ни в коем случае не работайте на конкурентов, если собираетесь открыть свой магазин в том же районе. Найдите себе сезонную работу или место с неполной занятостью, чтобы вы могли продолжать заниматься своей обычной работой. Если вам это не удастся, можно поработать месяц-другой бесплатно, стараясь узнать за это время как можно больше. Исследования показали — и это не удивительно, — что наличие опыта существенно повышает шансы на успех. Однако опыт работы в крупных корпорациях или в других подобных местах не помогает решать проблемы, возникающие при управлении розничным магазином.

Чтобы стать управляющим таким магазином, не нужен диплом высшего учебного заведения — не обязательно получать степень MBA, однако изучение нескольких начальных курсов менеджмента будет способствовать успеху. Такие курсы можно пройти, в частности, в Центрах по развитию малого бизнеса (SBDC). Кроме того, некоторые профсоюзные объединения, как, например, Американская ассоциация книготорговли, организуют специальные семинары для будущих владельцев магазинов, а на торговых ярмарках часто проводятся интересные семинары. Было бы также полезно прослушать бухгалтерские курсы на уровне колледжа, хотя большинство таких курсов ориентировано на крупные магазины и решение корпоративных проблем.

Прежде чем начать свое дело, потратьте несколько месяцев на посещение аналогичных магазинов в разных районах страны. Подпишитесь на профессионально ориентированные журналы, в которых освещаются проблемы магазинов, подобных тому, который вы собираетесь открыть. Посещайте оптовые распродажи, чтобы выяснить, что вы сможете приобрести и по какой цене. Побеседуйте с торговыми представителями на таких распродажах, чтобы понять тенденции рынка и получить другую полезную информацию. Обратитесь в местную библиотеку или книжный магазин за литературой, освещающей различные аспекты малого бизнеса. В списках использованной литературы, приведенных в конце таких книг, вы найдете много полезных ссылок. Кроме того, на эту тему постоянно выпускаются новые книги.

Когда Дайан Уайт решила открыть Blackberry — широко известную сеть магазинов, продающих африканские товары, адаптированные к западному рынку, — она убедила хозяина магазина подарков, специализировавшегося на товарах из Африки, позволить ей поработать у него бесплатно по вечерам и выходным, чтобы дополнить свой гарвардский диплом MBA практическим опытом.

Анализ личных обстоятельств

Сумеете ли вы управлять розничным магазином с точки зрения ваших личностных особенностей? Как известно, предприниматель ведет чрезвычайно активный образ жизни, ежедневно решая те или иные вопросы и постоянно переживая взлеты и падения. Поэтому должен быть энергичен и оптимистичен. Большинство владельцев магазинов нанимают на работу сотрудников, так что вы должны быть готовы к роли вдохновляющего и справедливого руководителя. Кроме того, вы должны отвечать за финансовую сторону дела — и не только ради себя, но и ради зависящих от вас поставщиков и персонала. Также большую роль в розничной торговле играет умение устанавливать дружеские отношения с покупателями. Как гласит китайская поговорка, без приветов и улыбок не продашь и нитки.

Выяснить, подходит вам такой образ жизни или нет, можно, поговорив с несколькими владельцами магазинов в непринужденной обстановке и узнав, в чем заключается их ежедневная работа. Таким образом вы получите более-менее четкое представление о том, что вас ждет в роли индивидуального предпринимателя. Очевидно, что почерпнуть эту информацию из фильмов или книг, использующих образы владельцев магазинов, вряд ли удастся.

Спросите себя, готовы ли вы открыть свое дело с эмоциональной и финансовой точек зрения? Честно проанализируйте свои жизненные обстоятельства и оцените, действительно ли сейчас удачное время для начала нового рискованного предприятия. В первые годы вы, скорее всего, будете много работать и мало зарабатывать. Владельцы новых магазинов часто работают до поздней ночи и без выходных. Особенно вначале. Кажется, что всех дел никогда не переделаешь, да и персонал требует внимания и обучения, чтобы потом можно было спокойно положиться на своих служащих. Но если вы не против сверхурочной работы, вы получите особое наслаждение, работая на себя, а не на босса.

Я помню, как несколько лет назад ко мне пришла за советом женщина, которая одна растила двух маленьких детей. Она решила открыть собственный магазин. У этой женщины была хорошо оплачиваемая работа в аппарате штата, которую она ненавидела от всей души, и она мечтала иметь такой же магазин, как наш. Она рассчитывала, что будет зарабатывать столько же, сколько получала на службе, и была очень разочарована, когда узнала, что в первые четыре-пять лет это маловероятно. Мне пришлось также объяснить,