

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы представляем необычную книгу. В ней собраны реальные вопросы настоящих владельцев магазинов одежды, которые в течение нескольких лет задавались на консультациях и в бизнес-клубе, созданном «Академией Розничных Технологий» («АРТ»).

Секретными эти вопросы названы по трем причинам.

Вопросы действительно были секретными — их видели только подписчики рассылки, в публичном доступе они не появлялись.

Ответы открывали тайны наведения порядка в бизнесе, проясняли картину мира, избавляли от иллюзий.

Многие секреты открывались и нам — в первую очередь о том, как мыслят и принимают решения предприниматели.

Читайте и пользуйтесь. Хотите — читайте один вопрос в неделю и тут же внедряйте ответ в практику, и тогда всего за несколько месяцев вы получите бизнес, работающий как часы.

На самом деле секретного мало — ларчик открывается просто, надо лишь учиться считать, учиться видеть взаимосвязи бизнес-процессов, учиться управлять, а потом каждый день практиковать, практиковать и еще раз практиковать. Ведь нельзя ответить на вопрос «А почему у нас так мало покупателей?», не разобравшись, каких покупателей мало — лояльных или случайных, сколько денег они тратят, как часто приходили раньше и как часто приходят сейчас. Так же, как нельзя ответить на вопрос «Сколько мне набрать продавцов и как им платить?», не зная, каков план продаж, какой функционал у продавца в вашей компании, какова средняя зарплата по рынку, что хочет получить компания.

На каждый вопрос тот, кто его задавал, получал и конкретный ответ, что делать здесь и сейчас, и общий алгоритм: как в принципе устроен тот кусочек розницы, о котором спрашивает человек. И часто алгоритм дополнялся примерами из жизни. В книге мы сохранили эту традицию.

Все вопросы структурированы по пяти главным бизнес-процессам (ассортимент, маркетинг, продажи, персонал, финансы); таким образом, книга даст собственнику представление о системе управления розницей в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ КНИГИ

- Все процессы в управлении розницей взаимосвязаны.
 - Чтобы управлять эффективно, надо учиться считать.
 - Прогнозировать следует даже в условиях крайней неопределенности.
-

Практика «АРТ» показывает, что владельцам бизнеса не хватает именно системного взгляда — они все знают о технике продаж, маркетинговых акциях и мотивации персонала, но лишь немногие могут объяснить, как акция влияет на зарплату.

Это концентрированная основа, в которой нуждается владелец розничного бизнеса, чтобы снова и снова погружаться в удивительный процесс приведения к гармоничному балансу товаров, денег и людей.

Мы хотим, чтобы таких собственников стало больше — ответственных, умеющих планировать, экономно расходующих ограниченные ресурсы. Все ответы в книге даны для fashion-розницы, но алгоритмы управления достаточно легко перенести на многие другие секторы торговли.

Регулярное чтение секретных вопросов заменяет МВА-курс по управлению розничной сетью магазинов одежды, поскольку по качеству и разнообразию экспертизы книга сопоставима с курсами лучших бизнес-школ. Нам не стыдно так говорить, и мы считаем свою гордость законной — и потому что ответы основаны на многолетнем практическом опыте «в полях», в конкретных компаниях, и потому что книга фактически является «коллективным голосом поколения». В ее создании принимали активное участие предприниматели из Красноярска, Новороссийска, Казани, Челябинска, Екатеринбурга, Владикавказа, Чебоксар, Санкт-Петербурга и многих других городов, а мы лишь полномочные представители этого поколения.

И в отличие от МВА это редкая книга, которая основана исключительно на российском опыте. Она содержит практические знания, которые помогут предупреждать кассовые разрывы, планировать будущие

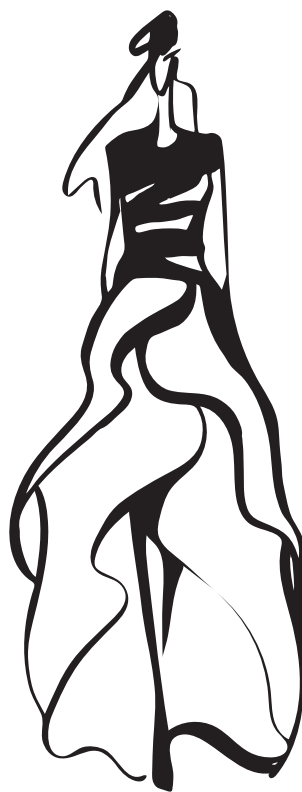
расходы, строить финансовые модели и повышать рентабельность бизнеса.

Многим, кто уже может назвать себя состоявшимся предпринимателем, эта книга станет хорошим помощником и поможет привести в порядок все свои знания.

Дальше останется самая малость — приложить прочитанное к собственной бизнес-практике.

Желаем вам успехов на этом пути!

*Генеральный директор
«Академии Розничных Технологий»
Юлия Вешнякова*



ГЛАВА 1

АССОРТИМЕНТ

1. Как сформировать брендовый портфель?

Короткий и парадоксальный ответ — откажитесь от подбора брендов, занимайтесь правильным балансом категорий. Почему? Потому что покупатель мыслит категориями. Покупатель не говорит: «Хочу изящное платье в стиле New Look с крупным цветочным принтом, чтобы лиф был заложен в складки в виде лепестков, с акцентом на талию, юбкой солнце из плотной ткани и длиной миди». Покупатель говорит: «Хочу платье в цветочек». В лучшем случае он добавит: «Приталенное и до колена».

Вот почему первое и главное, что нужно запомнить ритейлеру: каким бы страстным поклонником бренда ни был покупатель, он приходит за категорией.

Он думает: мне нужны брюки, или юбка, или куртка, или рубашка. А какие, какого цвета, фасона, с каким поясом, какой длины — эта определенность возникает уже в торговом зале, когда покупатель видит ассортимент.

В лучшем случае лишь 20 % посетителей магазина точно знают, что им нужно, у остальных нет конкретных пожеланий.

Поэтому сначала необходимо составить сбалансированный портфель именно по ассортименту (верх, низ, аксессуары). А уже потом подбирать бренды, которые сильны в той или иной категории, подходят по ценовому диапазону именно вашей аудитории и соответствуют спросу.

То есть перед вопросом «Как собирать брендовый портфель?» всегда должен возникать вопрос «Почему мне нужен этот бренд? Какие потребности моей аудитории он закрывает?»

Вторая важная мысль: покупатель мыслит категориями, а ритейлер должен мыслить бюджетом. И при формировании брендового портфеля нужно идти от общего бюджета.

Ваш магазин должен приносить столько-то денег, он зарабатывает их за счет разных брендов. И перед закупками вы определяетесь: чтобы получить такой-то размер прибыли, нам нужен вот такой бюджет.

И дальше приезжаете на выставку и смотрите сначала все коллекции; если видите, что коллекция хорошая, — расширяете заказ. Но тогда уменьшаете его применительно к какому-то другому бренду, ведь бюджет не резиновый, а вам нужно избежать перезакупа. Именно поэтому каждый выезд на заказную сессию должен быть в состоянии «как в первый раз», каждый раз вы ищете баланс марок, денег и товаров.

Только не ведитесь на истории «Возьмите хоть три единицы, пришлем бесплатно» — вы потратите время и деньги, займете место на вешалке, а выводов никаких сделать не сможете. Предположим, вы взяли три единицы и они у вас продались. На основании чего вы будете думать, что увеличение бюджета закупки принесет вам прибыль?..

Если есть поставщики с товаром, похожим по потребительским свойствам, то нужно посмотреть на даты поставок и выбрать того, кто поставит раньше.

РЕЗЮМЕ

При формировании брендового портфеля надо мыслить не брендами, а категориями.

Покупатель мыслит категориями, а ритейлер — бюджетом.

2. Когда вводить в ассортимент торговые марки? Чем руководствоваться?

Если это просто новый для вас бренд, то закупайте, будучи уверенными в нем. Вопрос: зачем?

Вы хотите привлечь новую аудиторию?

Вы надеетесь выйти в другой ценовой сегмент?

Вы хотите заменить старые бренды?

При любом решении нужна осознанность. Какая размерная сетка у нового бренда, какая посадка? Какие вопросы вы хотите решить вводом нового бренда? И почему вы в принципе мыслите в категориях бренда? Думайте рационально — об обновлении ассортимента и интересах целевой аудитории, тогда ваш подход к управлению закупками станет более целостным.

И если вас интересует обновление ассортимента, то сначала вам нужно сделать выгрузку из учетной базы по функционально-стилевым группам и выяснить, какие из них представлены и какая доля приходится на каждую.

В вашем классификаторе должен быть параметр «функционально-стилевая группа» (ФСГ). Если его нет, то обязательно скорректируйте классификатор, поскольку именно ФСГ поможет понять, какие категории приносят вам больше денег, и позволит провести RFM-анализ для понимания частоты покупок клиентов. А дальше остается посмотреть — чего не хватает. То есть дело не в марках, а в том, на какой категории ассортимента специализируется марка. И что нужно вашим клиентам: база или классика, тренды или fashion? Дальше вы задаетесь вопросом: есть ли они у вас в ассортименте уже закупаемых брендов? И если вы видите, что у клиентов, например, появилась потребность в более модном ассортименте (fashion), а у вас только классика, то и начинаете поиск новых брендов с такой специализацией. К примеру, после периода самоизоляции, введенного во всем мире в 2020 году из-за пандемии Covid-19, ритейлеры отметили резко выросший спрос на нарядную одежду, поскольку многим покупателям захотелось отметить «выход из заточения».

И если вы ввели новый бренд, то следите за эффективностью его продаж. Проще всего это сделать, оценивая ROI — окупаемость инвестиций.

Только помните, что для точного анализа вам нужна статистика хотя бы за два сезона розничных продаж, чтобы оценить динамику продаж like for like. То есть если вы ввели новые марки в сезоне весна-лето — 2021, то вам нужно закупать их до осени 2022 года, и тогда вы сможете сказать, оказался ли успешным представленный в вашем ассортименте бренд.

РЕЗЮМЕ

- ✓ **Перед вводом нового бренда нужно задаться вопросом: «Зачем?» и проанализировать продажи по функционально-стилевым группам.**
 - ✓ **После ввода нового бренда эффективность его продаж следует оценивать по показателю ROI.**
-

3. Как понять, насколько широко нужно представлять тот или иной бренд в магазине?

Если очень коротко и очень условно, то не стоит закупать больше 60–70 марок на магазин. В среднем, чтобы выигрышно показать бренд с точки зрения полноты ассортимента и его представления в торговом зале, нужно около 10–15 кв. м на одну торговую марку. Дальше все зависит от размера магазина, ценового сегмента и условий работы с поставщиками. Если у вас 100 торговых марок на 500 кв. м, то это много. Таким количеством сложно управлять — слишком много счетов, слишком много времени на общение с менеджерами поставщиков и слишком много сил на контроль поставок. Кроме того, вы своими же руками урезаете свои возможности заработать, поскольку при большом количестве брендов значительная часть будет относиться к категории С по ABC-анализу. Все равно что наливать воду в чайник чайной ложкой. В практике «Академии Розничных Технологий» были случаи, когда в магазинах на 1000 кв. м было более 190 брендов. Однако 80 % оборота приходилось всего лишь на 49 марок!

Поэтому при решении о том, насколько широко представлять бренд, стоит руководствоваться двумя правилами.

Нельзя путать разнообразие ассортимента с разнообразием марок. Это не одно и то же. Можно обеспечить широкий выбор, имея небольшой пул брендов.

Оборот обеспечивают марки, закупленные значительным объемом, а не единичными изделиями.

К сожалению, российский байнг одежды обычно строится по принципу «Много всего и всего понемножку».

Работу с ассортиментом в магазине одежды можно сравнить с многослойным пирогом. Обычно собственники торговых сетей знают только первый слой: какое количество единиц они закупают, могут подобрать изделия по цветам и понимают, что на один низ нужно заказывать два-три верха. Но они не в курсе или плохо представляют, что такое глубина и ширина ассортимента — а это второй слой пирога. И, как правило, они вообще не понимают, что такое оборачиваемость — а это третий слой.

Еще одна особенность российских офлайн-ритейлеров — настойчивое желание продавать те бренды, которых нет в интернет-магазинах. Сразу возникает вопрос: «А что, если их нет в интернете, то они никому не нужны?»

Такое желание возникает из-за того, что понятие бренда путается с понятием ассортиментной матрицы. И в офлайне, и в онлайн может продаваться один и тот же бренд, но в интернет-магазине может быть только стоковая коллекция прошлого года, а в офлайне — полный ассортиментный ряд. У вас может быть ассортимент, ориентированный на разные аудитории с точки зрения их стилистических предпочтений. Ваши продавцы могут лучше собирать комплекты. У вас может быть аудитория, которая ходила, ходит и будет ходить в магазин, поскольку для нее шопинг — это терапия.

Оппозиция между офлайном и онлайн усиливается, но на самом деле причин толкаться локтями нет. Нужно знать свои достоинства и недостатки, увеличивать количество первых и уменьшать вторых.

В офлайне отсутствуют некоторые опции, имеющиеся в интернете: нет многовариантности выбора и нет мониторинга цен и отзывов.

В онлайн нет возможности примерить и получить тактильные ощущения.

Люди будут покупать и там и там, поэтому нельзя говорить, что лучше, а что хуже. На самом деле лучше не оглядываться на интернет-магазины, а внимательнее изучать привычки своих покупателей и отстраивать собственные бизнес-процессы.

И еще одна удивительная вещь, которую мы регулярно слышим от людей, работающих с люксовой одеждой: «Все, что относится к масс-маркету, к нам не имеет никакого отношения». Правда в том, что принципы управления ассортиментом одинаково хорошо работают во всех ценовых сегментах. И если собственник или бренд-менеджер этих принципов не знает, то это означает только то, что их стоит изучить. Ничего страшного в этом нет, поскольку учиться во времена дикого капитализма и тучных нулевых было негде и некогда. Да и сейчас у нас в стране не так много мест, где можно научиться грамотным закупкам. Хорошая новость в том, что эти места есть.

РЕЗЮМЕ

- ✓ Обычно для представления бренда одежды в магазине нужно 10–15 кв. м.
 - ✓ Покупателю нужно разнообразие ассортимента, а не марок. Можно создать широкий выбор с небольшим пулом брендов.
 - ✓ Оборот обеспечивают марки, закупленные достаточным объемом по ширине и глубине ассортимента, а не единичными изделиями.
-

Закупки

Закупки начинаются с планирования. Планирование — с вопросов. Сколько и чего вам необходимо продать за сезон, чтобы заработать не меньше расчетной суммы? Сколько продавцов нужно в сезон, чтобы продать столько-то единиц товара, чтобы заработать не меньше конкретной суммы? Наконец, цель уточняется в третий раз: при текущем валютном курсе сколько понадобится продавцов, чтобы продать столько-то единиц товара и получить не менее конкретную сумму? Дальше... историю про «Дом, который построил Джек» знают все. В закупках принцип тот же. Хотим, чтобы ассортимент (фундамент) был сбалансированным, чтобы стены (маркетинг) привлекали людей, чтобы окна (продажи и сервис) были широко открыты, чтобы крыша (финансы) не съезжала? Для этого нужно заранее представлять всю конструкцию.

И если вы действительно хотите заработать, то при подготовке к закупкам нового ассортимента следует выполнить три действия, пройти три этапа подготовки к заказной сессии:

- * заранее просмотреть каталоги новых коллекций;
- * оценить статистику продаж ассортимента отдельно по каждому месяцу;
- * составить корректную товарно-ассортиментную матрицу с учетом ликвидных стоков.