60 ярких иллюстраций!

Пётр Грек

2F-ABCD

Как правильно делать деньги в ритейле?

Как управлять бизнесом, чтобы зарабатывать больше



- Увеличение выручки
- Рост среднего чека
- Оптимальные запасы
- Эффективная команда
- Контроль прибыльности и ROI
- Простые отчёты и аналитика

Управляйте магазинами прибыли – команда, средний чек, запасы, финансы, отчетность и логистика.

18+

Петр Грек

Как правильно делать деньги в ритейле!

«Автор»
2026

Грек П. В.

Как правильно делать деньги в ритейле! / П. В. Грек — «Автор», 2026

Магазины работают, товар продаётся, но почему в конце месяца прибыль совсем не такая, как вы ожидали? Потому что деньги в рознице не только зарабатывают. Их теряют на неправильных закупках, мёртвых остатках, невыгодных ценах, слабых продажах, лишних расходах и неэффективном управлении.Эта книга покажет, как перестать терять заработанное и заставить розничный бизнес приносить больше прибыли! Вы узнаете, как: выжимать больше прибыли из существующего потока покупателей; повышать средний чек и продавать выгоднее; находить товары, которые действительно зарабатывают; освобождать деньги из избыточных запасов; управлять ценами, ассортиментом и товарным капиталом; заставить команду работать на финансовый результат; видеть реальную прибыль, контролировать ROI и расходы; превратить хаотичное управление магазинами в работающую систему. Только практические инструменты и управленческие решения.Для владельцев и руководителей небольшой розницы.

© Грек П. В., 2026
© Автор, 2026

Петр Грек
Как правильно делать деньги в ритейле!

Содержание

Как правильно делать деньги в ритейле?
Как управлять бизнесом, чтобы зарабатывать больше
Введение. Почему оборот есть, а прибыли нет?
Глава 1. Откуда берётся выручка?
Посетители, покупатели и деньги
Три показателя, которые должен знать владелец магазина
Как узнать, сколько людей заходит в магазин
Почему посетитель уходит без покупки
Как привлечь больше посетителей
Как связать продвижение, ассортимент и работу продавцов
Простая технология ежедневного контроля выручки
Главный вывод
Глава 2. Как увеличить средний чек?
Почему продавцы часто продают меньше, чем могли бы
Комплексные, сопутствующие и перекрёстные продажи
«Карта лото» — технология активных дополнительных продаж
Как правильно предлагать дополнительные товары
Три составляющие успешной продажи
Как связать оплату труда с результатом
Как внедрить технологию в магазине
Средний чек — результат системы, а не одного приёма
Глава 3. Какая цена приносит больше прибыли?
Наценка — ещё не прибыль
Почему нельзя устанавливать одинаковую наценку на весь ассортимент
Как двухфакторный ABCD-анализ Грека помогает управлять ценами
Три подхода к ценообразованию
Мониторинг конкурентов и индивидуальное управление ценами
Автоматическое управление наценкой и технология «Автоцены»
Исторический пример: управление наценкой в аптечной сети
Цена и отдача на вложенный капитал: модель Дюпона
Как организовать работу с ценами на практике
Глава 4. Как управлять ассортиментом, чтобы зарабатывать больше?
Почему нельзя управлять всеми товарами одинаково
Двухфакторный ABCD-анализ Грека: один индекс вместо нескольких
Как использовать результаты анализа в ежедневной работе
Почему отсутствие товара на полке обходится так дорого
Категорийный менеджмент: кто отвечает за товар
Задачи и ответственность категорийного менеджера
Кто сшил костюм?
Мотивация категорийного менеджера: платить за результат, а не за движение
Товарная петля Грека: как организовать управление категорией
Как объединить две технологии в единую систему
Главное, что нужно запомнить
Глава 5. Товар должен быть на полке, когда его хотят купить

Дефицит и излишки — две стороны одной проблемы
Сначала определяем, каким товарам нельзя допускать дефицит
СДР — среднедневная реализация
СДО — среднедневной остаток
Как найти баланс между наличием товара и деньгами компании
Минимальный и максимальный запас
Автоматическое пополнение товарных запасов
АвтоМиниМакс: автоматизация расчёта потребности
Сезонность и изменение спроса
Роль категорийного менеджера в управлении товарными запасами
Как мотивировать категорийного менеджера
Кто отвечает за наличие товара
Практический опыт: рост сети и улучшение оборачиваемости
Как оценить упущенную прибыль из-за отсутствия товара
Почему одной оборачиваемости недостаточно
Влияние поставщиков и покупателей на товарные запасы
Управление запасами — это постоянный процесс
Глава 6. Какая команда и структура компании приносят больше прибыли?
Почему владелец не должен делать всё сам
Минимальный штат управляющей компании
Какие функции нужны даже небольшому магазину
Что должно быть в каждом магазине
Продавец должен не только пробивать чек на кассе!
Почему продавцы работают пассивно
Как правильно распределить обязанности
Оклад и премия: за что платить сотруднику
Как контролировать работу магазина
Небольшой магазин не должен копировать крупную компанию
Хорошая команда — это небольшое количество людей
Глава 7. Три отчёта, которые должен понимать каждый руководитель
Первый отчёт. «Прогноз — Сделано»
Что должно быть в коммерческой части отчёта
Второй отчёт. Движение денежных средств и оборотный капитал
Оборотный капитал и его рентабельность
Третий отчёт. Качественные показатели работы подразделений
Продажи и маркетинг
Логистика и производство
IT-подразделение
Отдел персонала
Юридический отдел
Бухгалтерия
Пятнадцать показателей для собственника
Как должна работать система управленческой отчётности
Собственник должен управлять, а не подменять сотрудников
Глава 8. Сколько зарабатывает каждый рубль, вложенный в товар в магазине?
Главный показатель — ROI вложенного капитала
Один ассортимент — разная отдача на вложенный капитал
Как использовать ROI для управления ценами?
Как это реализовано в МинМаксПро?

Главное, что нужно запомнить
Что такое ROI товарных запасов
Почему важно считать отдачу на вложенный капитал
Как использовать ROI при управлении ассортиментом
Каждый рубль должен работать
Глава 9. Финансовые технологии и приёмы для управления розницей
1. Введение: Зачем розничной сети постоянный финансовый контроль
2. Три главных отчета: Прибыли, Касса и Эффективность товаров
Простое бюджетирование: как навести порядок в деньгах
3. Как правильно рассчитать окупаемость и открывать новые точки
Сколько стоит открыть магазин и когда он вернёт деньги
4. Контроль расчетов: Поставщики, покупатели и платежный календарь
4. Практические рекомендации для директора розничной сети
Глава 10. Логистика и склад: где теряются деньги между поставщиком и покупателем
Когда вам действительно нужен склад, а когда можно без него
Сколько на самом деле стоит ваш склад
Как контролировать передачу ответственности
Автоматическая отчетность: как видеть всё в реальном времени
KPI для склада: что измерять и как мотивировать
Адресное хранение и терминальный отбор: ускорение без потери качества
Главное, что нужно запомнить
Заключение. Бизнес должен приносить прибыль, а не только занимать ваше время
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Как внедрить систему управления за 30 дней

Введение. Почему оборот есть, а прибыли нет?

Предприниматель каждый день занимается своим бизнесом. Он закупает товары, общается с поставщиками, контролирует сотрудников, решает вопросы с покупателями, следит за продажами и постоянно принимает десятки управленческих решений. Магазины работают, товар продаётся, выручка поступает. Но в конце месяца возникает закономерный вопрос: почему при таком объёме работы и таком обороте денег прибыль оказывается значительно меньше ожидаемой?

Причина часто заключается не в недостатке усилий, а в недостаточной эффективности управления. Предприниматель видит общую выручку, но не всегда понимает, какие товары действительно приносят прибыль, какие позиции занимают место на полках и связывают деньги, насколько обоснованы закупки и правильно ли установлены цены. Он может знать средний чек, но не понимать, какие действия продавцов способны его увеличить. Может стремиться к росту продаж, не замечая, что дополнительные продажи отдельных товаров практически не увеличивают прибыль компании.

За годы работы в розничной торговле я убедился: прибыль создаётся не одним удачным решением и не только за счёт увеличения оборота. Она складывается из множества повседневных управленческих действий — правильного выбора ассортимента, грамотных закупок, обоснованного ценообразования, эффективной работы продавцов, контроля товарных запасов и использования оборотного капитала.

При этом многие предприниматели продолжают управлять магазином преимущественно на основе опыта, интуиции и привычных показателей. Опыт руководителя, безусловно, важен, но в условиях жёсткой конкуренции его недостаточно. Необходимо видеть экономику бизнеса в разрезе конкретных товаров, покупателей, торговых точек и управленческих решений.

В этой книге я собрал практические технологии, которые помогают разобраться, откуда берётся выручка, как увеличивать средний чек, какие цены обеспечивают большую прибыль, как управлять ассортиментом и товарными запасами, а главное — как превратить ежедневную работу магазина в устойчивый финансовый результат.

Я не ставил перед собой задачу написать учебник по экономической теории. Мне важно показать понятные инструменты, которые можно применять в реальном бизнесе: анализировать продажи и прибыльность товаров, находить неэффективные решения, управлять запасами, повышать отдачу от вложенных средств и выстраивать работу персонала так, чтобы каждый сотрудник понимал свой вклад в общий результат.

Книга адресована начинающим предпринимателям, владельцам небольших розничных сетей и молодым менеджерам, которые хотят не просто поддерживать работу магазинов, а научиться управлять ими профессионально и прибыльно.

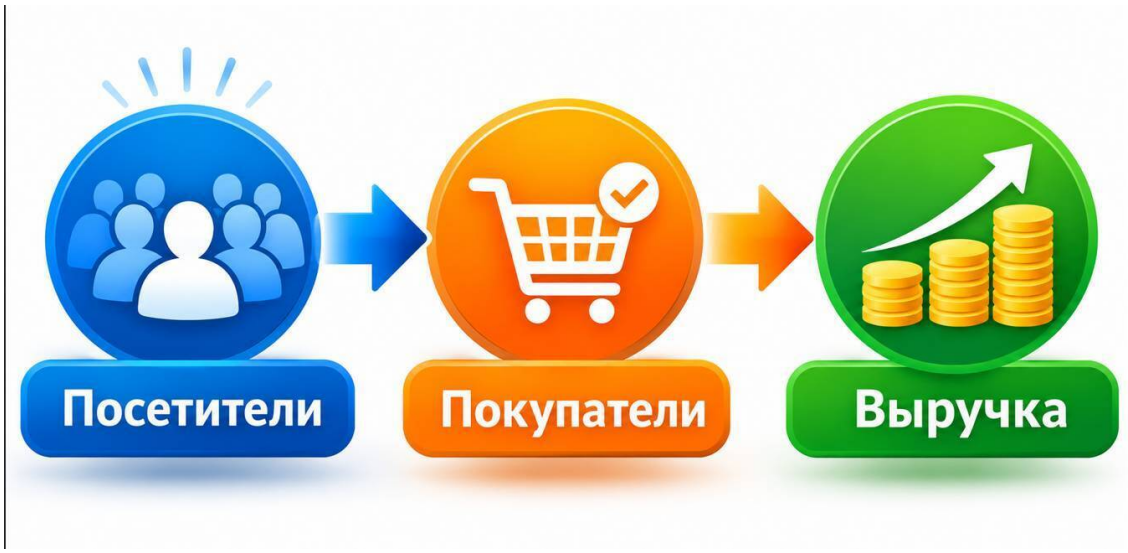
Мой главный принцип прост: бизнес должен приносить прибыль, а не только занимать ваше время.

Глава 1. Откуда берётся выручка?

Посетители, покупатели и деньги

Любой бизнес начинается с покупателя, который готов заплатить за товар или услугу. Однако между человеком, который впервые увидел вашу вывеску или зашёл в магазин, и деньгами в кассе есть несколько важных этапов, которыми необходимо управлять. Человек может войти, посмотреть ассортимент, спросить цену, поговорить с продавцом и уйти, ничего не купив. Поэтому само по себе большое количество посетителей ещё не означает, что магазин хорошо зарабатывает. Чтобы понимать, откуда берётся выручка и почему она растёт или снижается, собственнику необходимо разобраться в простой, но очень важной последовательности: посетители превращаются в покупателей, а покупатели создают выручку.

Эту зависимость удобно представить в виде цепочки:



На каждом этапе есть свои показатели и возможности для улучшения результата. Сначала необходимо привлечь достаточное количество людей, которым интересны ваши товары и услуги, затем помочь им совершить покупку и, наконец, сделать так, чтобы сумма каждой покупки была максимально выгодной для бизнеса и при этом оправданной для клиента. В этой главе мы сосредоточимся на первых двух переходах: привлечении посетителей и превращении

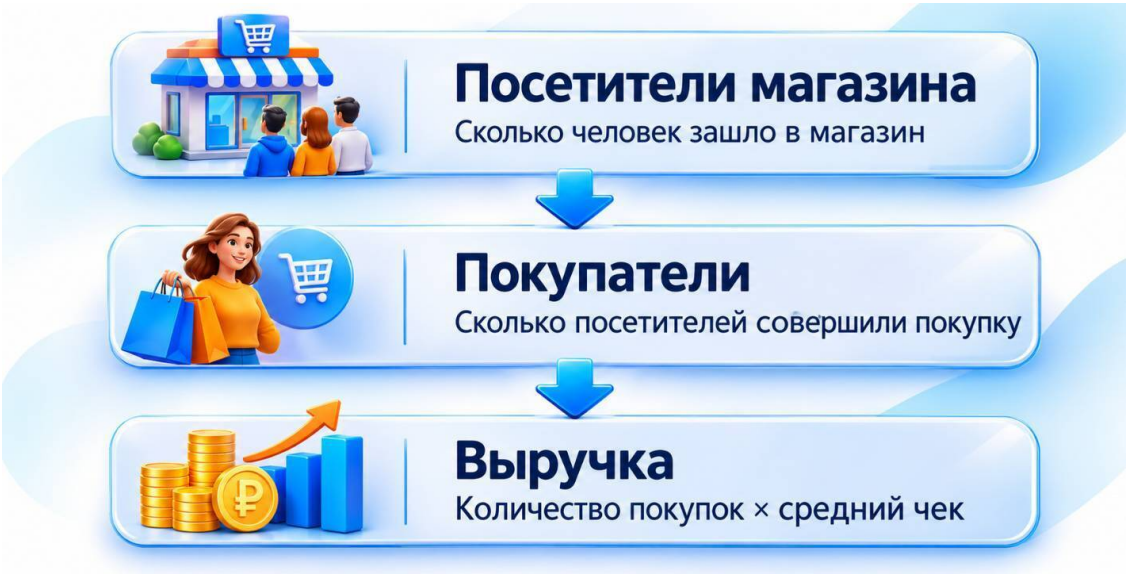
их в покупателей. Средний чек, который также непосредственно влияет на выручку, подробно рассмотрим во второй главе, поскольку у него есть собственные методы управления.

Три показателя, которые должен знать владелец магазина

Начать управление выручкой можно с трёх основных показателей: количества посетителей, количества покупателей и конверсии. Посетители — это люди, которые за определённый период зашли в магазин, а покупатели — те, кто совершил покупку. Конверсия показывает, какая доля посетителей превратилась в покупателей, то есть насколько эффективно магазин использует уже привлечённый поток людей. Если собственник знает только дневную выручку, он видит конечный результат, но не понимает, за счёт чего он получен и где именно возникают потери. Когда же все три показателя учитываются одновременно, становится гораздо проще определить, что нужно улучшать: привлечение людей, работу продавцов или условия совершения покупки.

Рассмотрим простой пример. Допустим, за день в магазин зашли 100 человек, из которых 60 совершили покупку, а средний чек составил 500 рублей. В этом случае магазин получил 30 000 рублей выручки, а конверсия составила 60 процентов. Теперь представим, что количество посетителей и средний чек остались прежними, но благодаря улучшению работы продавцов и наличию нужного товара число покупателей увеличилось до 70 человек. Выручка составит уже 35 000 рублей, то есть вырастет на 16,7 процента без привлечения дополнительных посетителей и увеличения рекламных расходов. Для небольшого магазина это может оказаться гораздо выгоднее, чем постоянно тратить деньги на рекламу, пытаясь привести ещё больше людей.

Важно понимать, что рост конверсии не всегда достигается одним и тем же способом. В одном магазине покупатели уходят из-за отсутствия нужного товара, в другом — из-за неумения продавца помочь с выбором, а в третьем — потому что цены заметно отличаются от предложений конкурентов. Поэтому нельзя ограничиваться общей оценкой вроде «покупателей стало меньше» или «торговля идёт плохо». Необходимо выяснить, на каком этапе теряется потенциальная продажа, и только после этого выбирать способ исправления ситуации.



Как узнать, сколько людей заходит в магазин

Для измерения потока посетителей лучше всего использовать специальный счётчик, установленный над входом или в другом подходящем месте. Он фиксирует количество входов за день, неделю и месяц, позволяя сравнивать разные периоды и оценивать влияние рекламы, сезонности, погоды и других факторов на посещаемость. При этом необходимо учитывать особенность такого измерения: обычный счётчик регистрирует входы, а не уникальных людей, поэтому один и тот же покупатель, который зашёл утром и вернулся вечером, может быть

учтён дважды. Для повседневного управления небольшим магазином этого обычно достаточно, поскольку нам важно понимать динамику потока и сопоставлять её с количеством покупок. Если специального оборудования пока нет, можно начать с ручного подсчёта в определённые часы в течение нескольких дней, а затем оценить среднее количество посетителей за день.

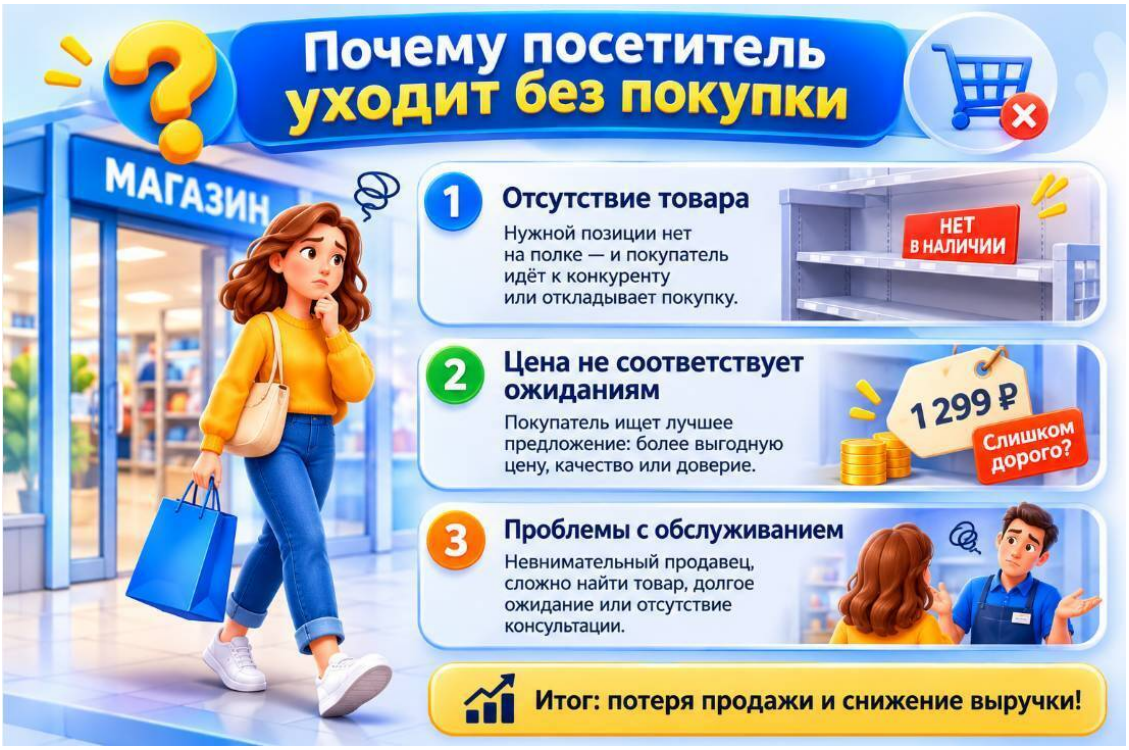
Например, владелец небольшого магазина замечает, что по вечерам покупателей становится заметно больше, чем утром, и решает увеличить рекламную активность именно в это время. Однако после установки счётчика выясняется, что поток посетителей в вечерние часы действительно высокий, но конверсия значительно ниже, чем днём. Это означает, что проблема может заключаться не в недостатке рекламы, а в организации работы магазина: возможно, продавец не успевает обслуживать всех покупателей, на полках отсутствуют наиболее востребованные позиции или люди вынуждены долго ждать помощи. Без измерения потока и сопоставления его с количеством покупок собственник мог бы продолжать тратить деньги на привлечение новых посетителей, не замечая, что часть уже пришедших клиентов уходит

Почему посетитель уходит без покупки

Одна из наиболее распространённых причин потери выручки — отсутствие товара, за которым человек пришёл в магазин. Покупатель может быть готов совершить покупку прямо сейчас, но если нужной позиции нет в наличии, он либо приобретёт её у конкурента, либо отложит покупку на неопределённое время. Для небольшого магазина потеря даже нескольких таких продаж ежедневно способна заметно повлиять на месячный результат, особенно если речь идёт о востребованных товарах, ради которых покупатели регулярно возвращаются. Именно поэтому управление ассортиментом и товарными запасами нельзя рассматривать отдельно от работы с выручкой. В следующих главах мы подробнее разберём, как определять важность товарных позиций и поддерживать необходимый запас, чтобы нужный товар находился на полке в момент возникновения спроса.

Другая причина — цена, которая не соответствует ожиданиям покупателя или заметно отличается от предложений конкурентов. При этом не всегда речь идёт о том, что товар обязательно нужно сделать дешевле, поскольку покупатель может выбирать не только по цене, но и по качеству, удобству, доверию к магазину и возможности получить профессиональную консультацию. Если продавец не способен объяснить преимущества товара и помочь сравнить варианты, даже обоснованная цена может показаться человеку слишком высокой. В результате магазин теряет продажу, хотя сам товар и условия его приобретения могли бы полностью устроить клиента после грамотной консультации. Вопросы формирования цены, конкурентного окружения и прибыльности мы отдельно рассмотрим в третьей главе.

Не менее важную роль играет качество обслуживания, поскольку покупатель приходит не просто за товаром, а за решением своей задачи. Если продавец не проявляет интереса, не может ответить на вопросы или не помогает выбрать подходящий вариант, человек нередко предпочитает уйти и поискать другое место. Иногда причина потери продажи оказывается совсем простой: покупателю неудобно ориентироваться в ассортименте, трудно найти нужную позицию, приходится долго ждать или он не получает своевременной помощи. Такие ситуации могут казаться незначительными по отдельности, однако при ежедневном повторении они превращаются в устойчивую потерю выручки. Поэтому собственнику важно не только контролировать кассу, но и периодически наблюдать за тем, как проходит обслуживание, какие вопросы задают посетители и на каком этапе они принимают решение уйти без покупки.



Как привлечь больше посетителей

Когда собственник понимает, сколько людей посещает магазин и почему часть из них не совершает покупку, можно переходить к управлению потоком. Для небольшого магазина одним из первых инструментов остаются вывеска и витрина, которые должны быть заметными и понятными для человека, проходящего мимо. Потенциальный покупатель должен быстро понять, что именно здесь продаётся, чем магазин может быть ему полезен и почему стоит зайти внутрь. Не менее важно поддерживать актуальность информации о товарах, акциях и новых поступлениях, поскольку интерес человека часто возникает именно тогда, когда он видит конкретное предложение, отвечающее его текущей потребности. При этом продвижение должно опираться на реальные преимущества магазина и востребованный ассортимент, а не только на желание сообщить о себе как можно большему количеству людей.

Для локального бизнеса особенно полезны районные группы в социальных сетях и мессенджерах, где общаются жители ближайших домов и кварталов. Владелец может рассказывать о новых поступлениях, сообщать о наличии востребованных товаров, информировать об акциях и напоминать постоянным покупателям о предложениях магазина. Хороший результат может давать и простая работа с постоянной клиентурой, когда продавцы знают привычные запросы покупателей и могут своевременно сообщить о поступлении нужного товара. Например, если магазин регулярно получает определённую продукцию, которую клиенты спрашивают, сообщение о её появлении может привести человека к покупке без затрат на широкую рекламную кампанию. Однако подобная коммуникация должна быть полезной и уместной, поскольку постоянные рекламные сообщения без конкретного предложения быстро перестают привлекать внимание.

Представим небольшой магазин товаров для дома, расположенный в жилом районе. Его владелец размещает объявления о скидках, оплачивает продвижение публикаций и получает больше просмотров в социальных сетях, но количество покупок почти не меняется. После анализа выясняется, что рекламные сообщения привлекают людей, однако в магазине часто отсутствуют именно те товары, которые указаны в публикациях, а продавцы не всегда могут пред-

ложить подходящую замену. В результате рекламные расходы увеличивают поток обращений, но не дают ожидаемого роста продаж, поскольку магазин не готов удовлетворить возникший спрос. В такой ситуации правильнее сначала наладить наличие востребованных позиций, подготовить продавцов к консультациям и только после этого усиливать продвижение.

Как связать продвижение, ассортимент и работу продавцов

Привлечение посетителей нельзя рассматривать как самостоятельную задачу маркетинга, поскольку конечный результат зависит от того, насколько хорошо магазин подготовлен к обслуживанию пришедших людей. Реклама может сообщить о товаре, акция может заинтересовать покупателя, а вывеска — привлечь внимание прохожего, но окончательное решение о покупке формируется уже внутри магазина. Если нужная позиция есть в наличии, цена понятна, а продавец способен помочь с выбором, вероятность покупки становится выше. Если же хотя бы одно из этих условий не выполняется, часть рекламных затрат фактически расходуется на привлечение людей, которым магазин не смог продать товар. Поэтому продвижение должно быть согласовано с ассортиментом, закупками и организацией работы персонала.

Для владельца небольшого магазина это означает, что не нужно сразу создавать сложный отдел маркетинга или тратить значительные суммы на рекламу. Гораздо важнее наладить регулярное наблюдение за спросом, понимать, какие товары приводят покупателей, и поддерживать их наличие. Затем следует проверить, умеют ли сотрудники консультировать посетителей, объяснять преимущества товаров и предлагать подходящие варианты, если нужной позиции временно нет. По мере накопления данных собственник сможет определить, какие рекламные действия действительно приводят к покупкам, а какие дают только рост посещаемости без заметного финансового результата. Такой подход позволяет постепенно переходить от интуитивных решений к управлению на основе измеримых показателей.

Простая технология ежедневного контроля выручки

Для начала достаточно организовать ежедневный учёт четырёх показателей: количества посетителей, количества покупок, конверсии и выручки. Эти данные следует фиксировать за каждый день, а затем сравнивать с предыдущими днями, неделями и сопоставимыми периодами, учитывая сезонность и особенности работы магазина. Если посетителей стало больше, а количество покупок не изменилось, необходимо выяснить, почему конверсия снизилась и что мешает людям совершать покупки. Если посещаемость осталась прежней, но выручка выросла, стоит посмотреть, изменился ли средний чек и какие товары стали чаще приобретать покупатели. Если же одновременно падают поток и количество покупок, нужно отдельно проверить эффективность продвижения, привлекательность предложения и ситуацию на рынке.

Для удобства контроля можно использовать обычную таблицу, в которой каждый день записываются дата, количество посетителей, количество чеков, конверсия и выручка. Через несколько недель такой учёт уже позволит увидеть закономерности, которые невозможно заметить, ориентируясь только на остаток денег в кассе или собственные впечатления. Например, собственник может обнаружить, что по выходным поток посетителей увеличивается, но конверсия снижается, а в будни при меньшем количестве людей магазин работает эффективнее. Это станет основанием для проверки графика работы сотрудников, организации обслуживания и наличия товаров в наиболее загруженные часы. По мере развития бизнеса эту простую систему можно дополнить более подробной аналитикой по товарным категориям, продавцам, рекламным каналам и отдельным магазинам.

В более крупной компании аналогичный принцип применяется на уровне филиалов, торговых точек, каналов продаж и отдельных сотрудников. Руководитель сравнивает не только общую выручку, но и количество посетителей, покупателей и конверсию по каждому направлению, чтобы понимать, где возникает отклонение и кто должен разобраться в его причинах. В небольшом магазине все эти функции может выполнять сам собственник, используя кассовые данные, счётчик посетителей и простую таблицу. Главное — не превращать учёт в фор-

мальность, а регулярно использовать полученные сведения для принятия конкретных решений. Именно с этого начинается системное управление продажами.

Главный вывод

Выручка не возникает сама по себе и не зависит только от того, насколько активно работает реклама или сколько людей проходит мимо магазина. Она формируется в результате последовательной работы с потоком посетителей, потребностями покупателей, ассортиментом, ценами и качеством обслуживания. Собственник должен понимать, сколько людей приходит, какая их часть совершает покупку и почему остальные уходят без товара. Если эти показатели регулярно измеряются, становится возможным не просто констатировать снижение продаж, а находить конкретные причины и устранять их. Поэтому первый шаг к росту выручки — научиться видеть весь путь от посетителя до покупателя и управлять каждым этапом этого пути.

Реклама приводит человека к двери. Ассортимент, цена и обслуживание помогают ему стать покупателем и вернуться снова.

Глава 2. Как увеличить средний чек?

В первой главе мы разобрали, откуда берётся выручка и почему для её роста недостаточно просто привлечь в магазин больше посетителей. Покупатель может войти, посмотреть товар и уйти, ничего не купив, а может совершить покупку, но потратить значительно меньше, чем позволяли его потребности и бюджет. Поэтому после привлечения посетителя и превращения его в покупателя возникает следующая управленческая задача: увеличить сумму каждой покупки, не создавая у человека ощущения, что ему навязывают ненужные товары. Именно здесь большую роль играют средний чек, организация работы продавцов и система дополнительных продаж.

Средний чек — это средняя сумма, которую покупатель оставляет за одну покупку. Если за день магазин оформил 60 чеков на общую сумму 30 000 рублей, средний чек составил 500 рублей. Чтобы увеличить выручку, можно привлечь больше покупателей, но есть и другой путь: помочь уже пришедшим людям приобрести всё необходимое для решения их задачи. Если при том же количестве покупок средний чек вырастет с 500 до 550 рублей, дневная выручка увеличится с 30 000 до 33 000 рублей. Магазин получит дополнительные 3 000 рублей выручки без необходимости привлекать ещё десять или двадцать покупателей.

Однако рост среднего чека сам по себе ещё не означает, что прибыль увеличилась в той же пропорции. Дополнительные товары имеют разную наценку, а чрезмерные скидки или неудачно подобранные комплекты могут увеличить оборот, но практически не повлиять на финансовый результат. Поэтому задача руководителя состоит не в том, чтобы заставить покупателя потратить как можно больше, а в том, чтобы грамотно организовать предложение товаров, которые действительно дополняют основную покупку и приносят магазину дополнительную прибыль. Для этого необходимо одновременно работать с ассортиментом, обучением продавцов и системой их материальной заинтересованности.

Почему продавцы часто продают меньше, чем могли бы

Представим обычную ситуацию в небольшом магазине товаров для дома. Покупатель выбирает электрический чайник, продавец показывает ему несколько моделей, отвечает на вопросы и оформляет покупку. Человек уходит с чайником, хотя ему также могли понадобиться средство для удаления накипи, фильтр для воды или подходящий удлинитель. Продавец не предложил ничего из этого, поскольку считал своей задачей только продать тот товар, за которым покупатель пришёл. В результате покупатель приобрёл необходимую вещь, а магазин упустил возможность увеличить сумму чека за счёт действительно полезных дополнений.

Такое поведение не всегда связано с нежеланием сотрудника работать. Часто продавец просто не знает ассортимент достаточно хорошо, не понимает, какие товары можно сочетать

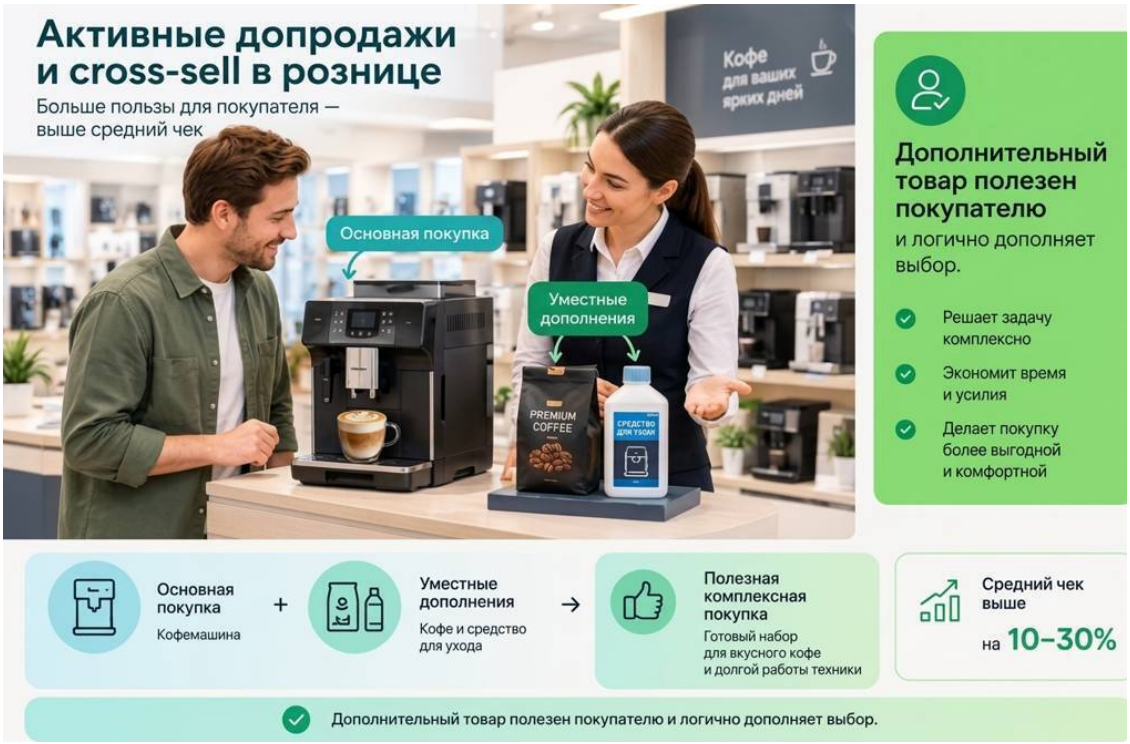
между собой, или не умеет задавать вопросы, позволяющие выявить дополнительные потребности человека. В других случаях сотрудник опасается показаться навязчивым и поэтому предпочитает вообще ничего не предлагать, кроме того товара, который покупатель выбрал самостоятельно. Иногда причина заключается в отсутствии заинтересованности: продавец получает одинаковую оплату независимо от того, продал он одну позицию или несколько подходящих товаров. Наконец, в часы высокой нагрузки сотрудник может торопиться обслужить следующего человека и не уделять дополнительным предложениям необходимого внимания.

Руководителю важно определить, какая именно причина мешает продавцам увеличивать продажи, поскольку универсального решения для всех ситуаций не существует. Если сотрудник плохо знает товары, ему требуется обучение и понятные материалы по ассортименту, а если он не умеет продавать, необходимо отрабатывать практические навыки общения с покупателями. Когда продавец всё знает и умеет, но не заинтересован в результате, следует пересмотреть систему мотивации. Если же сотрудники постоянно перегружены, необходимо оценить организацию рабочего процесса и распределение обязанностей. Таким образом, увеличение среднего чека начинается не с требования «продавать больше», а с создания условий, при которых продавец понимает, что именно и кому следует предложить, умеет сделать это корректно и видит личную заинтересованность в результате.

Важно также изменить само отношение к дополнительным продажам. Продавец не должен воспринимать их как навязывание товара или выполнение формального требования руководителя, поскольку покупатель быстро чувствует, когда ему пытаются продать что угодно ради увеличения суммы чека. Гораздо правильнее рассматривать дополнительные предложения как помощь человеку, который пришёл решить определённую задачу и может не знать обо всех необходимых ему товарах. Если сотрудник помогает собрать полноценную покупку, покупатель экономит время, избегает повторного посещения магазина и получает более качественное обслуживание. В результате выигрывают обе стороны: человек решает свою проблему, а магазин увеличивает продажи и укрепляет доверие клиента.

Комплексные, сопутствующие и перекрёстные продажи

Один из наиболее простых способов увеличить средний чек — научить продавцов предлагать товары, которые дополняют основную покупку. В розничной торговле такую работу называют активными допродажами, сопутствующими или дополнительными продажами, а также перекрёстными продажами — cross-sell. Комплексная продажа предполагает, что покупатель приобретает несколько взаимосвязанных товаров, которые вместе позволяют решить его задачу. На практике эти понятия пересекаются, и для руководителя важнее не название метода, а понимание того, какие товары действительно подходят друг к другу и в какой момент их лучше предложить. Основной принцип заключается в том, что дополнительный товар должен быть полезен покупателю и логично дополнять его первоначальный выбор.



Главное условие успешной дополнительной продажи заключается в логичной связи между товарами. Нельзя механически предлагать каждому покупателю всё подряд, поскольку подобные действия быстро вызывают раздражение и снижают доверие к продавцу. Предложение должно отвечать на вопрос, какую дополнительную пользу получит человек и почему ему удобно приобрести необходимые товары одновременно. Если такой связи нет, от предложения лучше отказаться, даже если у магазина имеется задача увеличить средний чек. Поэтому руководителю важно не просто требовать от сотрудников дополнительных продаж, а заранее определить, какие сочетания товаров имеют практический смысл.

«Карта лото» — технология активных дополнительных продаж

Эта ситуация знакома многим владельцам розничного бизнеса. Компания может демонстрировать рост продаж, открывать новые торговые точки, расширять ассортимент и привлекать новых покупателей, но при этом не получать соответствующего роста прибыли. Иногда увеличение оборота даже сопровождается ухудшением финансового положения: растут товарные запасы, увеличивается потребность в оборотных средствах, появляются излишки и дефицит, а деньги оказываются замороженными в товарах, которые продаются слишком медленно.

Технология, которую я называю «Карта лото», известна в розничной торговле и под другими названиями: активные допродажи, кросс-сейл (cross-sell), перекрёстные и комплексные продажи. Однако для меня принципиально важно не само название, а способ организации этой работы. Речь идёт не о том, чтобы продавец самостоятельно вспоминал весь ассортимент и пытался угадать, что ещё предложить покупателю, а об автоматической системе подсказок, которая выводит на экран его рабочего монитора рекомендации по заранее подготовленным товарам. Если рабочее место продавца оснащено компьютером или кассовым монитором, система показывает ему подходящие дополнительные позиции непосредственно в момент оформления покупки. Таким образом, технология помогает сотруднику не забыть о важных предложениях и делает дополнительные продажи частью обычного процесса обслуживания.

Основа «Карты лото» — заранее сформированный перечень товаров группы А, то есть позиций с постоянно высоким спросом, которые регулярно приобретают покупатели. Именно

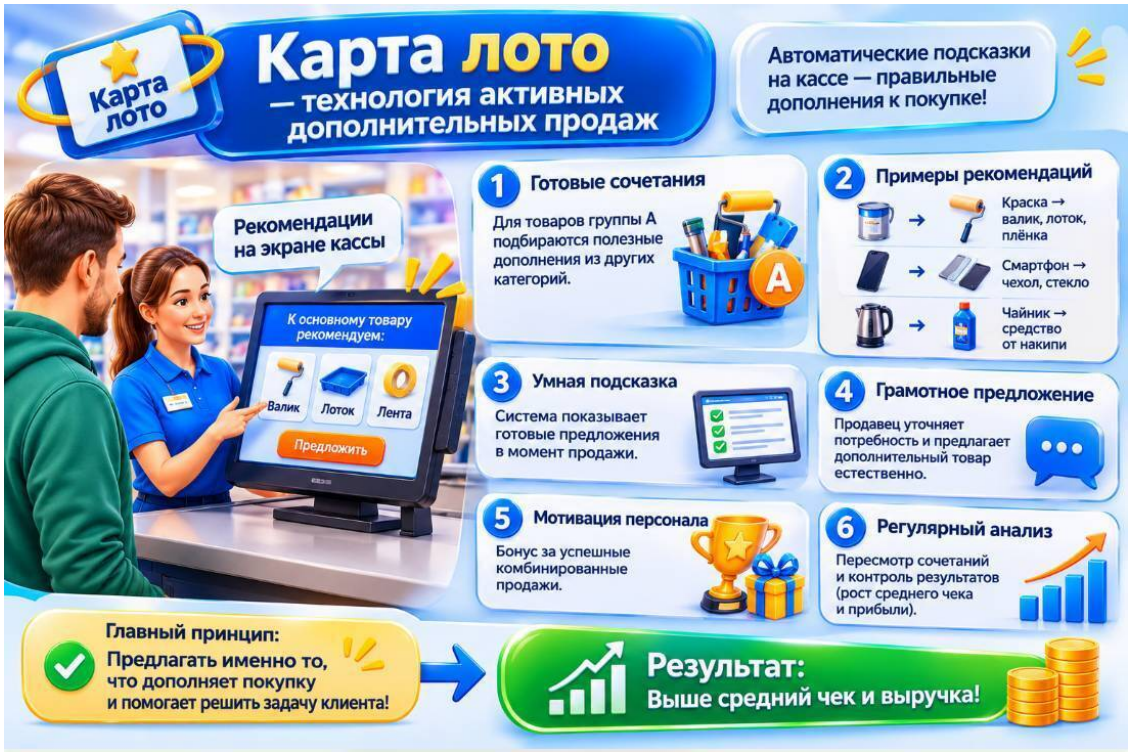
эти товары становятся отправными точками для формирования дополнительных предложений. К каждому такому товару заранее подбираются позиции из других товарных категорий, которые помогают покупателю решить ту же проблему или выполнить связанную задачу. Здесь важно подчеркнуть: мы предлагаем не просто похожие товары и не любые позиции, которые магазин хотел бы продать, а именно те, которые дополняют основную покупку с точки зрения потребности человека. Поэтому подбор сочетаний должен выполняться заранее, на основании знания ассортимента, назначения товаров и реальных покупательских ситуаций.

Например, покупатель приобретает краску для стен. Система может подсказать продавцу валик, кисть, малярный лоток, защитную плёнку и малярную ленту, причём эти товары могут относиться к разным категориям ассортимента. Все они нужны человеку для решения одной задачи — качественно покрасить стены. При покупке смартфона система может предложить защитное стекло, чехол или зарядное устройство, если оно не входит в комплект. Если покупатель приобретает электрический чайник, продавцу можно подсказать средство для удаления накипи или другие подходящие товары для ухода за техникой. Во всех этих случаях дополнительные позиции объединены не формальной принадлежностью к одной категории, а общей потребностью покупателя.

Важнейшая особенность технологии заключается в том, что продавцу не требуется самостоятельно искать дополнительные товары в каталоге или держать в памяти множество сочетаний. Он видит подготовленную подсказку на экране и может предложить покупателю подходящие позиции в нужный момент. При этом система не должна превращать рекомендацию в обязательное предложение: продавец оценивает ситуацию, уточняет потребность и предлагает товар только тогда, когда он действительно может быть полезен. Если покупатель уже приобрёл необходимые принадлежности или не заинтересован в дополнениях, сотрудник спокойно продолжает обслуживание. Цель технологии состоит в том, чтобы повысить полноту покупки и качество обслуживания, а не заставить человека приобретать ненужные товары.

Для подготовки «Карты лото» необходимо проанализировать ассортимент и определить товары группы А с устойчиво высоким спросом. Затем для каждой такой позиции следует подобрать несколько дополнительных товаров из других категорий, которые помогают решить ту же проблему или выполнить связанную задачу. Подобранные сочетания заранее заносятся в систему, чтобы при продаже основного товара соответствующие подсказки автоматически появлялись на мониторе продавца. Количество рекомендаций зависит от конкретного товара и особенностей ассортимента, но обычно достаточно нескольких действительно полезных вариантов, чтобы сотрудник мог выбрать подходящий. Сами сочетания необходимо периодически пересматривать, поскольку спрос, ассортимент и покупательские предпочтения со временем меняются.

Для повышения эффективности технологии можно подготовить короткие речевые подсказки, которые помогут продавцу объяснить назначение дополнительного товара и его пользу. Например, при покупке краски сотрудник может уточнить, есть ли у покупателя всё необходимое для её нанесения, а затем предложить подходящий валик или малярную ленту. При покупке смартфона можно напомнить о защите экрана и корпуса, объяснив, какую проблему решают соответствующие аксессуары. Такие предложения должны звучать естественно и учитывать ответы покупателя, поскольку автоматическая подсказка помогает продавцу, но не заменяет его профессионального общения с человеком.



«Карту лото» можно связать и с системой материальной мотивации. Например, компания может предусмотреть дополнительный бонус за продажу основного товара вместе с одной или несколькими рекомендованными позициями, если такое сочетание действительно полезно покупателю и выгодно магазину. Однако правила премирования необходимо продумать так, чтобы сотрудники не стремились любой ценой выполнить количественный норматив, навязывая ненужные товары. Руководителю следует оценивать не только число дополнительных продаж, но и маржинальную прибыль, качество обслуживания и устойчивость результата. В таком случае технология становится не просто инструментом увеличения среднего чека, а частью системы управления продажами и ассортиментом.

Как правильно предлагать дополнительные товары

Даже хорошо подготовленная «Карта лото» не даст ожидаемого результата, если продавец не умеет общаться с покупателем. Дополнительная продажа должна быть естественным продолжением разговора, в котором сотрудник сначала выясняет потребность человека, а затем предлагает подходящее решение. Важно не начинать разговор с перечисления товаров, которые магазин хочет продать, а понять, для чего покупателю нужна основная покупка и какие задачи он собирается решить. Тогда предложение дополнительных позиций будет восприниматься как профессиональная помощь, а не как попытка увеличить сумму чека любой ценой. Автоматическая подсказка должна стать для продавца ориентиром, а не сценарием, который он обязан произносить без учёта ситуации.

Например, вместо прямого вопроса «Что-нибудь ещё будете брать?» продавец может уточнить, есть ли у покупателя всё необходимое для использования выбранного товара. В случае с краской это может быть вопрос о наличии инструментов для нанесения, а при покупке нового чайника — о том, нужно ли средство для ухода за ним. Если покупатель отвечает, что всё необходимое у него уже есть, сотрудник не должен продолжать настаивать, поскольку доверие клиента важнее одной дополнительной позиции в чеке. Если же выясняется, что чего-то не хватает, продавец получает возможность предложить конкретный товар и объяснить его назначение. Такой разговор помогает человеку принять решение самостоятельно, не испытывая давления со стороны сотрудника.

Для подготовки продавцов удобно использовать модель ОПВ: отличие, преимущество, выгода. Она помогает не просто назвать товар, а объяснить покупателю, почему стоит обратить на него внимание. Сначала сотрудник рассказывает, чем предлагаемый товар отличается от других вариантов, затем объясняет его преимущество и в завершение показывает, какую практическую выгоду получит покупатель. Такой подход особенно важен для товаров, свойства которых не всегда очевидны человеку без специальных знаний. Вместо перечисления технических характеристик продавец связывает свойства продукции с конкретной задачей покупателя.

Рассмотрим условный пример с продажей защитного стекла для смартфона. Отличием может быть повышенная устойчивость к царапинам по сравнению с обычной защитной плёнкой, преимуществом — дополнительная защита экрана при повседневном использовании, а выгодой для покупателя — снижение риска повреждения дорогого дисплея. Продавец не просто сообщает, что в магазине есть стекло, а объясняет, какую задачу оно решает и почему может быть полезно именно этому человеку. При этом он должен избегать обещаний, которые производитель не подтверждает, и не преувеличивать защитные свойства товара. Модель ОПВ применима практически к любой товарной категории, если сотрудник действительно знает продукцию и понимает потребности покупателей.

Она помогает сделать консультацию содержательной, поскольку разговор строится вокруг пользы товара, а не вокруг желания продавца выполнить план. Руководителю стоит не только объяснить эту модель на обучении, но и регулярно разбирать реальные ситуации с сотрудниками, обсуждая, какие отличия, преимущества и выгоды они могут показать покупателю. Полезно также отрабатывать ответы на типичные вопросы и возражения, чтобы продавец мог спокойно объяснить ценность предложения. Именно практическая работа позволяет превратить теоретическое знание в устойчивый навык.

Три составляющие успешной продажи

Опыт показывает, что результативная работа продавца зависит от сочетания трёх составляющих: знания товара, умения продавать и материальной заинтересованности. Если хотя бы одна из них отсутствует, магазин теряет часть возможностей для роста среднего чека. Сотрудник может быть очень доброжелательным и старательным, но при недостаточном знании ассортимента он не сможет подобрать подходящие дополнения. Другой продавец может прекрасно разбираться в продукции, но не уметь объяснить её преимущества и выявить потребность покупателя. Наконец, даже хорошо подготовленный сотрудник может не проявлять инициативу, если не видит связи между дополнительными усилиями и собственным доходом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.