

2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, СТАНДАРТЫ И ПРОЧИЕ РЕГЛАМЕНТЫ РАБОТЫ РОЗНИЧНОГО МАГАЗИНА

Зачем нужен стандарт работы магазина?

Стандарты нужны, чтобы облегчить вашу ежедневную работу и обеспечить всем покупателям одинаково высокий уровень сервиса. Безусловно, не все поддается стандартизации, ведь любой магазин — это сложная система. Но как и в любой системе, существует ряд ситуаций или бизнес-процессов, которые возникают с определенной периодичностью. Для таких ситуаций и нужно прописать правила. Наличие стандартов позволит вам не тратить время на поиск оптимального решения, а следовать имеющейся схеме.

Создание свода правил, или стандартов, описывающих основные бизнес-процессы работы магазина, будет означать, что вы стандартизовали работу своего магазина. Остается только контролировать выполнение стандарта.

Что необходимо стандартизовать в первую очередь?

Для любого магазина в первую очередь рекомендуется прописывать:

- Процедуру открытия магазина, если у вас розничная сеть.
- Бизнес-процессы управления ассортиментом, это:
 - документы, регламентирующие ассортиментную политику;
 - товарный классификатор и ассортиментная матрица.
- Стандарты работы с поставщиками.
- Основные бизнес-процессы товародвижения:
 - заказ, поставка и приемка товара;
 - работа склада; перемещение товара со склада в торговый зал;
 - работа с покупателем в торговом зале;
 - оформление покупки и работа на кассе;
 - постпродажное обслуживание;

- проведение инвентаризации (про инвентаризацию подробно в третьей части книги);
- стандарты мерчандайзинга.
- Стандарты работы персонала.

Необходимо учитывать следующее.

Во-первых, стандарты разрабатываются под конкретную (вашу) компанию.

Во-вторых, если технологии можно стандартизовать (практика показывает, что даже нестандартные ситуации поддаются стандартизации), то психологическая составляющая не всегда и не полностью поддается стандартизации.

В-третьих, важно не переборщить. При чрезмерном увлечении стандартизацией сначала разрабатываются базовые стандарты, потом дополнительные, далее дополнительные уточняющие и... Всему нужно знать меру.

В-четвертых, при разработке стандартов для вашего магазина нельзя забывать про Правила торговли и иные нормативные документы, регламентирующие работу розничных предприятий.

В-пятых, даже если вы стандартизовали работу магазина, выполнять стандарты придется персоналу, работающему в нем. А это дополнительный психологический фактор, и вам не удастся обойтись без грамотной процедуры внедрения стандартов, в ходе которой придется не только указать, что и как нужно сделать, но и подробно объяснить:

- зачем все это нужно;
- почему это работает именно так;
- почему это хорошо для компании и для покупателей;
- почему это поможет персоналу в работе.

Требования к поведению (выполнению определенных действий или операций), в свою очередь, необходимо будет не только разъяснить и заставить выучить, но и отработать на практике под вашим наблюдением, чтобы сформировать прочный навык у сотрудников, не требующий лишних раздумий.

Иными словами, просто прописать стандарты недостаточно. Необходимо приложить дополнительные усилия для повышения квалификации и сознательности персонала.

Как прописать стандарт правильно?

Приведем несколько выдержек из документов, предлагаемых персоналу в качестве руководства к действию.

Текст документа	Реакция персонала
«При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность»	Это как?
«В 9:00 откройте магазин, произведя подготовку к открытию в соответствии с правилами»	С какими правилами?
«При пожаре нажмите кнопку и спокойно дождитесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей»	Где? В горящем помещении?
«При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной»	Это вообще что???

Можно ли назвать вышеупомянутые правила стандартами? Конечно, нет. В этом и заключается отличие стандарта от любых других текстов.

Стандарт — это максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации.

Текст документа	В чем отсутствие конкретики
«При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность»	Не определены критерии понятия «доброжелательность». Также неясно, что означает «излучать»
«В 9:00 откройте магазин, произведя подготовку к открытию в соответствии с правилами»	Не определены правила, в соответствии с которыми нужно открыть магазин
«При пожаре нажмите кнопку и спокойно дождитесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей»	Не определено, какую кнопку нажать. Вторая часть предложения — без комментариев
«При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной»	Это скорее текст из учебника, а не руководство к действию. В отличие от учебника, в котором может быть ответ на вопрос «почему так», стандарт отвечает на вопросы «что и как надо сделать»

Требования к написанию стандартов следующие.

1. Стандарт прописывается для конкретного магазина с учетом товарно-форматной специфики и иных значимых характеристик ежедневного функционирования.

2. Стандарт прописывается для выделенной области работы магазина или должности с обозначенными задачами деятельности, функциональными обязанностями и критериями оценки.
3. Стандарт — это короткий документ, в нем нет ненужных введений и предисловий, лишнего текста и двусмысленностей; он прописывается конкретным языком, так, чтобы у сотрудника, для которого стандарт предназначен, не возникало дополнительных вопросов, что именно нужно сделать.

Поэтому:

- для регламентов общего характера подходит таблица с текстом или перечень требований с конкретными формулировками;
- для отдельных рабочих операций лучше использовать схему или четко прописывать последовательность действий или требований;
- для работы с клиентами, к примеру, можно написать ответы на частые вопросы и т. п. и правила поведения в разных ситуациях.

ВАЖНО: может показаться, что прописать стандарты довольно просто. «Ведь я каждый день доступным языком объясняю персоналу, что и как надо делать, — думает типичный руководитель. — Вот сейчас сяду и также доступно все изложу на бумаге...»

Увы, не всегда получается, так как уровень владения устной и письменной речью у большинства людей неодинаковый. То, что вы легко можете объяснить на словах, на бумаге выглядит неуклюже и громоздко. Поэтому вовсе не обязательно, чтобы стандарты прописывал кто-то из руководителей. Найдите в своем окружении человека, который способен лаконично изъясняться, и работайте совместно с ним. Не забывайте: **правильный стандарт — тот, который сотруднику вашей компании, для кого этот стандарт предназначен, легко выучить наизусть и выполнять.**

Какой вариант может быть правильным для примеров выше?

Текст документа	Правильный вариант
«При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность»	При входе покупателя в торговый зал: – установите с ним визуальный контакт; – улыбнитесь; – скажите «добрый день»
«В 9:00 откройте магазин, проведя подготовку к открытию в соответствии с правилами»	С 8:30 до 9:00 подготовьте магазин к открытию. Для этого:

Текст документа	Правильный вариант
	1) удалите пыль со всех поверхностей (полки, плинтуса, картины, светильники и т. п.); 2) протрите зеркала и витринные стекла; 3) пропылесосьте торговый зал, подсобное помещение; 4) проведите влажную уборку торгового зала и подсобного помещения; 5) замените перегоревшие лампы и т. п.
«При пожаре нажмите кнопку и спокойно дожидайтесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей»	При пожаре нажмите кнопку вызова пожарных. Отключите подачу электричества. Если очаг возгорания локальный, попробуйте потушить его самостоятельно с помощью огнетушителя до приезда пожарных
«При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной»	В этом случае нужно определить правила выкладки для конкретного товара на конкретном торговом оборудовании и приложить схему или фотографию

ВАЖНО: мы часто получаем письма с просьбой выслать тот или иной стандарт, поэтому хочется предостеречь вас от желания взять что-то, разработанное для другой компании, и сказать: «Вот правило — следуйте ему начиная с сегодняшнего дня». Так не получится, ведь в каждом магазине есть свои особенности: товарная и форматная специфика, товародвижение, нюансы взаимоотношений с поставщиками, ожидания и потребности покупателей.

В книге будут приведены примеры действующих стандартов, но для своего магазина вам придется разрабатывать собственные. Но, конечно, вам будет легче, поскольку вы сможете основываться на опыте других, а не начинать все с нуля. Подойдите к процессу вдумчиво, не торопитесь, задействуйте остальных сотрудников, особенно тех, кому потом придется этим стандартам следовать.

ЕЩЕ ОДИН ВАЖНЫЙ КОММЕНТАРИЙ: прежде чем разрабатывать стандарты, отойдите в сторону и оцените свой магазин взглядом независимого эксперта.

Возьмите свой магазин, супермаркет, другие магазины по соседству и составьте сводную таблицу, которая поможет вам не только уверенно

противостоять конкурентам, но и значительно повысит эффективность работы вашего предприятия.

	Мой магазин	Конкурент 1	Конкурент 2
Целевая группа покупателей			
Второстепенные группы покупателей			
Почему покупатели приходят и делают покупки именно в этом магазине? (хорошо бы спросить покупателей)			
Почему именно в этом магазине люди не делают покупки или не приходят в него совсем?			
Сильные и слабые стороны по следующим параметрам: местоположение; название; оформление; зонирование; ассортимент; цены; выкладка; персонал; обслуживание; другое по специфике работы			
Сильные стороны усиливайте, недостатки исправляйте или компенсируйте			
Что уникального или просто интересного есть для покупателей (дополнительный повод посетить магазин) и знают ли они об этом?			
Что можно улучшить, если сильно постараться?			
И что можно улучшить немедленно?			

Никакие стандарты не помогут магазину, если:

- нет названия или оно неудачно — типа «Продукты № 324-бис»;
- он расположен в полуподвальном помещении, куда нужно спускаться по крутой лестнице с объявлением, предупреждающим: «Берегите голову, низкий потолок!». Или вход в магазин едва заметен с торца здания;

- витрины неаккуратно оформлены, грязные снаружи и внутри, непривлекательны и незаметны;
- у вас «странное» отношение к собственному ассортименту: закуплено у поставщиков то, что они сами предложили, а не то, что нужно покупателям, живущим по соседству;
- «странные» для покупателей цены, например высокие цены на товары-индикаторы;
- в магазине работает хамски отвечающий покупателям, неумытый и непричесанный персонал, который невозможно перевоспитать, это их натура.

Главное, чтобы магазин соответствовал характеристикам, потребностям и ожиданиям своего покупателя. **Можно обобщенно выделить следующие значимые моменты.**

1. Местоположение и заметность для покупателя. Магазин должен быть расположен так, чтобы все пути вели именно в него. В магазин вашего формата не едут, в него идут пешком, причем всего несколько минут. Если ваш магазин нужно искать, а при первом взгляде непонятно, магазин ли это вообще, никакие улучшения внутри не помогут. В ваш магазин просто не зайдут — и все.
2. Удачное название, имеющее дополнительный эмоциональный смысл для покупателя. Хорошо если название вашего магазина будет часто упоминаться в разговорах покупателей, для этого оно должно быть достаточно простым. Например: «Где краску покупал? — В “Строй-мастере”».
3. Аккуратный и привлекательный фасад магазина, что не означает крупных трат на услуги дизайнера и покупку дорогостоящих отделочных материалов. Главное, чтобы было «чисто и красиво», а этого можно добиться небольшими средствами — своевременной покраской, мытьем витринных стекол, аккуратным оформлением витрин (для чего в большинстве магазинов подходят виниловые постеры) и уборкой территории вокруг магазина.
4. Удобство зонирования и расположения отделов. В магазине должно быть удобно совершать покупки. Посмотрите, не выстраивается ли на входе огромная очередь из пенсионеров, пришедших за свежим молоком и хлебом, не мешает ли это пройти вглубь, чтобы выбрать и купить алкоголь и конфеты в подарочной упаковке. Соблюдается ли принцип товарного соседства, чтобы покупка в одном отделе «намекала» на необходимость покупки в отделе по соседству. Нет

- ли малозаметных углов, куда не доходят покупатели, или наоборот, свободных мест, которые так и хочется предложить арендаторам.
5. Ассортимент, отвечающий потребностям прежде всего целевой, а далее второстепенных групп покупателей. Определите вашу целевую группу покупателей и оцените, есть ли все необходимое для них, причём именно в то время, когда они посещают ваш магазин. Не стоит ли пересмотреть работу с поставщиками, чтобы они привозили нужные товары вовремя. А также ввести в ассортимент некую уникальную категорию товаров, которые будут привлекать посетителей именно к вам.
 6. Цены, отвечающие представлениям о «справедливой цене» у целевой группы покупателей. В магазинах для покупателей с низким уровнем доходов особое внимание стоит уделить ценам на товары-индикаторы. Это товары, которые покупатель покупает чаще всего и по которым сравнивает уровень цен и формирует свое мнение «в этом магазине дорого / дешево». В продуктовом магазине это хлеб, молоко, картофель. А в магазине в районе побогаче, напротив, не надо заманивать к себе низкими ценами, напечатанными на больших листах бумаги желтого цвета.
 7. Удобство совершения покупки. Сюда можно отнести правильную выкладку на витринах и стеллажах, наличие четких ценников, качество торгового и кассового оборудования, наличие пластиковых пакетов для упаковки и многое другое. И отсутствие барьеров на пути покупателей — скользких ступенек, свирепого охранника, очередей. Пройдитесь по магазину в роли покупателя и определите, что может помешать вам совершить покупку.
 8. Коллектив продавцов, которым небезразлична их работа (да, это самое сложное). Продавцы должны быть всегда одеты в аккуратную форму, приветливы, обслуживать быстро и вежливо. Большинство покупателей, живущих по соседству, они знают в лицо, всегда здороваются, напоминают купить то, что покупатель может забыть, или советуют что-то из новинок.
 9. «Фишка», или эмоциональный компонент, который трудно забыть. Это продавщица невиданной красоты, которая улыбается так, что расцветает самый угрюмый покупатель. Или небольшой, но очень удачный отдел с фруктами, где в красивой вазе составляется композиция из яблок, апельсинов и грейпфрутов. Или большой рыжий кот (да, согласна, что это можно назвать антисанитарией, но рыжую бестию так все любят!).

10. И последний важный момент — внимание, которое уделяете магазину лично вы. Чем является для вас магазин? Это средство зарабатывания денег, тяжкая ноша или второй дом, о котором вы заботитесь так же, как и о том, где живете вы сами и ваша семья, куда приходят друзья и близкие?

Если магазин — второй дом, в котором ощущается в полной мере ваша любовь и забота, посещение такого магазина превращается из простого похода за покупками в поход «в гости». А гостям мы всегда рады, что в результате превращает просто посетителя в постоянного лояльного покупателя.

2.1. Бизнес-процесс «Открытие магазина»

2.1.1. Стандарт открытия магазина

Стандарт открытия магазина — исключительно важный и полезный документ для быстрорастущих сетевых компаний. Данный документ позволяет в значительной мере сократить временные и финансовые издержки по открытию новой торговой точки.

Документы, регламентирующие процесс открытия новых магазинов, рекомендуется оформить в виде таблицы (табл. 2.1), охватывающей все области деятельности в ходе открытия магазина, с четко прописанными требованиями и результатами тех или иных заданий или действий.

Таблица 2.1. Структура документа, содержащего требования к открытию торговой точки

Наименование	Содержание и требования	Например (требования к магазину вашей специфики могут отличаться)
Месторасположение	Выбор района города для размещения магазина	Станции метро «...», «...», «...»
	Транспортные привязки, наличие парковок, расстояние до остановок общественного транспорта	Расстояние от метро до торговой точки не более пяти минут пешком. Парковка на два-три автомобиля
	Желаемое соседство с другими магазинами и иные требования в зависимости от товарной специфики магазина	Рядом желательно размещение магазинов товаров для молодежи (музыка, салоны сотовой связи и пр.)

Наименование	Содержание и требования	Например (требования к магазину вашей специфики могут отличаться)
Здание и помещение под магазин	Выбор помещения (торговый центр или отдельно стоящее здание)	<p>Обязательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – площадь помещения 70–100 м²; – аренда прямая или субаренда сроком не менее трех лет с регистрацией; – 1-й этаж; – отдельный вход с улицы и отдельный блок; – один телефон; – наличие санузла или возможность его установки; – возможность монтажа защитного козырька над входом для защиты от осадков
	Условия аренды или владения	
	Юридическое соответствие документов арендодателя или собственника помещения фактическому положению дел	
	Территория вокруг здания	
	Требования к помещению: этаж, вход, площади торговая и подсобных помещений, наличие витрин, система коммуникаций и т. п.	
Оформление	Интерьерные решения, вывеска, входная зона, витрины, дизайн и планировка торгового зала	<p>Обязательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возможность размещения вывески на фасаде здания; – витринные окна
		<p>Желательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возможность размещения рекламных щитов или штендеров на близлежащих улицах
Торговое оборудование и орг. техника	Перечень необходимого торгового оборудования и иной техники (может составляться в зависимости от размера торговой площади при открытии магазина разного формата)	1. Прилавок высотой 1000 мм, длиной 850 мм и шириной 600 мм (4 фронтальных, 3 боковых). Рисунок прилагается
		2. Две угловые витрины с радиусом на тумбе и козырьке, высотой 1650 мм, длиной и шириной по 600 мм, с одной стеклянной полкой каждая
		3. Тумба под кассу высотой 1000 мм, длиной 1400 мм и шириной 300 мм с распашными или раздвижными дверями и внутренними полками в количестве 2 штук
		4.

Таблица 2.1. (окончание)

Наименование	Содержание и требования	Например (требования к магазину вашей специфики могут отличаться)
Рекомендуемый ассортимент	Рекомендации по ассортименту, в том числе рекомендуемый складской запас	Ассортимент: артикул 327690 — количество __ ед. артикул 327695 — количество __ ед.
	Стандарт выкладки	Стандарт выкладки — планограмма для магазинов формата 70–100 м ²
Персонал	Перечень должностей согласно штатному расписанию и требования к базовой квалификации	Администратор, шесть продавцов-консультантов и два кассира, работающих посменно, сотрудник службы безопасности
	Форма персонала	Форма стандартная
	Необходимое обучение	Обучение торгового персонала по базовой программе в учебном центре
Процедура открытия	Описание последовательности действий по открытию магазина	См. ниже

Как разрабатывать: подробно опишите желаемый магазин и последовательность действий по его открытию. В качестве основы возьмите типовой коммерчески успешный магазин сети. Требования могут разделяться на «обязательные» и «желательные».

Таблицу дополните графами:

- «бюджет», где рассчитываются затраты на ту или иную деятельность;
- «сроки и / или продолжительность», где определяются временные ресурсы и сроки достижения промежуточных результатов;
- «ответственный», где указаны фамилия и должность лица, ответственного за выполнение каждого требования по открытию торговой точки;
- «комментарии» — это любая важная информация, связанная с открытием магазина вашей специфики.

Если подобный документ в компании отсутствует, то осложняется процесс планирования и фактической реализации развития торговой сети. Когда все сотрудники вовлекаются в процесс, откладывая в сторону свои прямые обязанности, как правило, суматохи много, а толку мало.

2.1.2. Структура отчета о посещении помещения под новую торговую точку

Город	
Точный адрес	
Стоимость (арендная плата), возможный срок аренды	
Площадь:	
общая	
торговая	
подсобки (какие и метраж)	
План магазина (БТИ), приложить	
Характеристика помещения, включая уровень ремонта:	
фасад	
витрины	
входная зона	
зона приемки	
полы	
потолок	
стены	
окна	
двери	
Необходимость и возможность перепланировки, ремонта (в том числе фасадов)	
Затраты на ремонт, включаемые в стоимость аренды	
Соответствие торговым нормам	
Наличие:	
пожарно-охранной сигнализации	
телефона	
благоустроенной территории	
парковки (количество машино-мест)	
Характеристики места расположения:	
наличие соседних магазинов (каких именно)	
наличие остановок общественного транспорта и расстояние до них	

принадлежность к функциональной части города (торговая, жилая, деловая, другая)	
направление движения людских потоков	
проходимость (посчитать непосредственно у магазина, на противоположной стороне, на прилегающих улицах, скопление людей на остановках)	
проезжаемость транспорта	
покупательская активность населения в районе (распределение по возрасту и полу, как активно делают покупки в магазинах, в каких, оценочный уровень жизни)	
ближайшие конкуренты и уровень цен	
Что было в помещении до этого	
Что не устроило предыдущих арендаторов	
Собственник помещения или организация, распоряжающаяся правами собственности:	
на основании чего	
срок действия имущественных прав	
Ф. И. О. контактного лица	
Контактные телефоны	

Как разрабатывать: используйте форму, приведенную выше, детализировав ее с учетом специфики своего торгового предприятия. Этот документ даст вам возможность исключить субъективный фактор — «видел помещение, думаю, нам не подходит».

2.1.3. Образец плана действий по открытию новой торговой точки

Действия, документы	Учреждение и контактное лицо (Ф. И. О., должность)	Необходимые ресурсы	Сроки	Ответственный со стороны компании	Примечания
Поиск помещения					
Заключение договора с арендодателем					

Действия, документы	Учреждение и контактное лицо (Ф. И. О., должность)	Необходимые ресурсы	Сроки	Ответственный со стороны компании	Примечания
Ремонт, перепланировка помещения					
Оформление внешнего вида и интерьера					
Покупка и регистрация кассовых аппаратов					
Получение разрешений у контролирующих органов					
Оформление необходимой документации в Управе (Префектуре)					
Подбор и обучение персонала					
Оснащение магазина торговым и складским оборудованием, оргтехникой					
Завоз и размещение товара в торговом зале и на складах					
Официальное открытие магазина с презентацией					

Как разрабатывать: перечислите все, что надо сделать.

Каждый из пунктов необходимо детализировать до уровня, подходящего именно вашей компании. Детализация должна быть также с указанием: