



Рисунки Александры Преображенской

# ТВЁРДАЯ РУКА

## ЧТО МОЖЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ РУКОВОДСТВО В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА

Ольга ОСИПОВА

В СЕНТЯБРЬСКОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА МЫ РАССМАТРИВАЛИ ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ОБЩЕНИЯ ПРОДАВЦА С ПОКУПАТЕЛЕМ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА. СЕГОДНЯ РЕЧЬ ПОЙДЕТ О РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И ДИРЕКТОРОВ МАГАЗИНОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ В ПЕРИОД КРИЗИСА. МЫ НЕ БУДЕМ РАССМАТРИВАТЬ ТЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДАННОГО ПРОЦЕССА, КОТОРЫЕ АКТУАЛЬНЫ ВСЕГДА, НЕЗАВИСИМО ОТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В СТРАНЕ. НАСТОЯЩИЙ МАТЕРИАЛ ПОСВЯЩЕН ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО АНТИКРИЗИСНЫМ МЕРОПРИЯТИЯМ. ИТАК, ЧТО ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ ЮВЕЛИРНОГО МАГАЗИНА, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ В СМУТНЫЕ ВРЕМЕНА?

### Лояльные покупатели

Спасательный круг для любой компании в кризисные времена – постоянные лояльные покупатели. Поэтому основная задача руководства – удерживать, холить и лелеять эту категорию клиентов. Как? Самый простой и незатратный способ – знаки внимания: поздравления с днем рождения, общими праздниками (Новый год, 8 Марта и др.) Адресная открытка, небольшой сувенир – и клиенту приятно, и вы лишний раз напомнили о себе.

Но, готовясь к Новому году, позаботьтесь и о новых покупателях – без них клиентская база

расширяться не будет. Вы разослали поздравительные открытки всем «постоянным»? Отлично! Теперь дайте волю фантазии. Вот простой пример. Наверняка вы в магазине наряжаете елку. Пронумеруйте шары и поиграйте с клиентами. Закупите недорогие сувениры – елочные игрушки, хлопушки, бенгальские огни... Каждому номеру шара соответствует какой-то сувенир из подарочного списка. Все, кто совершает покупку, имеют право выбрать приглянувшийся шар с елки, громко прочесть его номер и... получить подарок. *(Подробнее о том, какие акции можно провести во время новогодних праздников, – читайте на стр. 46)*

Работа с ВИПами – еще одна необходимая составляющая антикризисной программы. Небольшие магазины могут завести «книгу ВИП-клиентов», куда будут заносить данные о покупателях, которые неоднократно совершали дорогие покупки – на их счету большие потраченные суммы. Таким клиентам – дополнительные реверансы. Как правило, эти люди даже в непростые времена с трудом отказываются от привычного уровня жизни – не могут существовать, не радуя себя и близких дорогими подарками. Если вашему магазину повезло не один год обслуживать таких людей – задумайтесь об отсрочке платежей (конечно, если ВИПы хорошо вам знакомы, в средних и небольших городах дело обычно обстоит именно так). Как правило, состоятельные люди стараются погасить задолженность в течение одного, максимум трех месяцев. Таким образом, предоставив отсрочку, вы и вещь дорогую продадите, и хорошего клиента еще больше к себе расположите.

### Скидки и маржа

Скидки сегодня предлагают все и всем. Однако вопрос их предоставления довольно сложный. И отношение к нему неоднозначное. Одни считают, что без скидок в кризис не прожить – все это делают (в том числе и конкуренты), поэтому отказаться от данного мероприятия – все равно что плевать против ветра. Приверженцы скидок ссылаются на данные исследований, согласно которым больше всего потенциальных покупателей привлекают вывески «Антикризисные акции» и «Скидки». И если все магазины это предлагают, то отстать в данном марафоне – значит, остаться без покупателей.

С этой точкой зрения согласна и **Наталья Попова, московский психолог-консультант**: «Ничто так не привлекает покупателей, как скидки. Чем они больше – тем неотвратимее желание

зайти в магазин. Конечно, разница между новой и старой ценой впечатляет, и если продавцы вовремя и грамотно «нажмут» на клиента – ему будет очень сложно устоять перед соблазном воспользоваться столь привлекательным предложением». **(О том, как продавцы могут грамотно «нажать» на посетителя, – читайте в сентябрьском номере «Навигатора ювелирной торговли», стр. 18.)**

Но есть и другая точка зрения. Многие специалисты убеждены, что аттракционы неслыханной щедрости уместны далеко не всегда. Например, если компания ассоциируется у людей с элитными вещами, предложенные скидки могут «похоронить» бренд.

## Скидки нужно предоставлять не в ущерб прибыльности работы компании!

Существует и еще один важный момент – финансовый. Скидки нужно предоставлять не в ущерб прибыльности работы компании! То есть они обязательно должны компенсироваться увеличением объемов продаж (см. таблицу).

В таблице на пересечении находятся цифры, показывающие, насколько должен вырасти объем продаж, чтобы лишь компенсировать потерю доходов от введения скидок! Таким образом, постоянно демпингуя, можно потерять не только прибыльность бизнеса (работа в режиме постоянных скидок может снизить рентабельность компании в полтора раза), но и уважение клиентов.

Но это не значит, что нужно вообще отказаться от скидок. Конечно, злоупотреблять ими, особенно в кризис, не стоит. Оптимальный вариант – решать с их помощью отдельные частные проблемы. Например, реализацию «залежалого» товара.

«У нас была такая практика – в августе мы предоставляли скидку 30% на изделия, которые долго лежали на прилавках и даже не думали

### УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ПРИБЫЛИ НА ПРЕЖНЕМ УРОВНЕ С УЧЕТОМ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ СКИДОК, %\*

ПРЕДОСТАВЛЯЕМАЯ СКИДКА	ТЕКУЩАЯ МАРЖА ПРИБЫЛИ							
	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	50%
2%	25	15	11	9	7	6	5	4
3%	43	25	18	14	11	9	8	6
4%	67	36	25	19	15	13	11	9
5%	100	50	33	25	20	17	14	11
10%		200	100	67	50	40	33	25
15%			300	150	100	60	43	33
20%				400	300	133	100	66

\*Источник: Р.Синнамон, Брайан Хельвин-Ларсен «Если вы такой умный, почему вы не понимаете своего бухгалтера?»





продаваться, – делится опытом **Светлана Рохмина, директор сети магазинов «Корона» Воронежской области.** – Дали широкую рекламу на телевидении. Народу в магазин привлекли много. Но вот что интересно: во время этой акции в основном покупали изделия из обычного ассортимента – без скидок. Правда, для нас это не имело значения. Главное – продажи по сравнению с июнем выросли на 40%».

Еще один совет специалистов: не стоит раздавать скидки всем подряд. То, что получено «на халяву», как правило, не ценится. Как вариант – предоставлять скидки только постоянным клиентам, а если всем – то в короткий промежуток времени, во время действия акции. Причем акции могут распространяться не на весь ассортимент (о чем уже говорилось выше).

«У нас для всех постоянных клиентов работает дисконтная программа, – продолжает рассказ **Светлана Рохмина.** – Размер скидки зависит от суммы, которую покупатель потратил в нашем магазине. Максимальная – для VIPов, которые приобрели украшения на сумму более 25 тысяч рублей, – 10%. Большую скидку мы считаем делом нецелесообразным. Те, кто потратил в наших магазинах 6 тысяч рублей, – получают скидку 3%, 15 тысяч рублей – 5%,

25 тысяч рублей – 7%. VIPы помимо скидки, поздравлений и подарков к праздникам получают при очередной покупке бесплатную упаковку – как правило, мы договариваемся с поставщиками, и ее нам передают безвозмездно. «Вновь прибывшим», то есть тем, кто пришел за покупкой впервые, скидка предоставляется только в том случае, если в магазине действует акция, которая предполагает наличие небольших скидок».

Есть еще один щекотливый момент: цены сначала можно «накрутить», а потом объявить скидку. Некоторые предприятия так и поступают. Но, увы! Этот на первый взгляд простой способ заработать – сегодня совершенно непроходной. И дело здесь даже не в морально-этических моментах, а в грамотности наших покупателей. Поверьте: подавляющее большинство клиентов не ленятся высчитать стоимость грамма золота и сравнить с ценой в соседнем магазине. За счет же чего тогда можно – не в убыток себе и не обманывая покупателя – «выкроить» скидки? Вариант один – договариваться с поставщиками об уменьшении закупочных цен в определенное время на определенные группы товаров.

Рассказывает **Светлана Рохмина:** «Не так давно мы объявляли акцию «Золотая осень» – скидки на цепи и браслеты. Договорились с «Адамасом», закупили большую партию украшений, за счет чего получили у поставщика хорошие скидки. В результате цены на изделия у нас были ниже, чем у конкурентов, да и от наших же предложений в другие периоды выгодно отличались. Каждому покупателю в рамках акции дарили небольшие сувениры осенней тематики (шоколад «Золотая осень», магнитики

## СОВЕТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

Привлечь покупателей можно не щедростью – величиной скидки, а оригинальностью – формой ее предоставления. Превратите процесс начисления сидок в игру – предложите покупателям, прежде чем отправлять их на кассу, кинуть кости: сколько выпало – такую скидку и получили.

на холодильник в форме кленового листа и т.д.). Постоянным покупателям заранее разносили приглашение на красивой осенней открытке. Провели большую рекламную кампанию, в том числе разместили ролик на телевидении. Акция получила широкий резонанс. Посетителей было много. И мы в очередной раз столкнулись с тем, что, приходя за цепью или браслетом, многие не ограничивались ими, а покупали еще и кольца, кулоны... Конечно, в этом заслуга продавцов – склонить человека к бóльшей покупке, чем он планировал. Мы хорошо сделали свое дело – привели в магазин потенциальных клиентов и обеспечили конкурентные цены, а продавцы – свое. Результат: наши магазины даже в кризис имеют стабильный товарооборот».

### Акции и подарки

Подобная ситуация (как со скидками) складывается и с распространенной сегодня акцией «Подарок за покупку». Здесь тоже нужно быть предельно корректными – покупателя не проведешь! А если пойти на обман – еще и оттолкнуть можно. Существует множество публикаций, развенчивающих самые разнообразные магазины с их акциями типа «купите одно изделие – второе получите в подарок». Мы лишь повторимся: у нас с вами ученые, грамотные клиенты. Они уже не верят на слово: держат в кармане калькулятор, высчитывают стоимость грамма драгоценных металлов. И прекрасно понимают, что дарить дорогостоящее изделие просто так никто не будет: или проблемы с ка-



## СОВЕТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

Что нужно делать с оглядкой – так это открывать ломбарды. Конечно, во время экономического спада услуги ломбарда пользуются спросом. Но если вы специализируетесь на дорогих элитных украшениях, ломбард в магазине может смутить богатых клиентов. В этом случае важно не превратиться в лавку старьевщика. Может случиться и так, что в кризис скупка вам поможет, а по окончании кризиса затормозит развитие – уж очень нехорошие ассоциации будут связаны с вашим магазином. Поэтому, если вы надумали открыть ломбард, не привязывайте его к магазину.

чеством, или цена на первое изделие, мягко говоря, не самая низкая по рынку... Хотите сделать подарок? Пересмотрите свой ассортимент эконом-класса: наверняка лежат и скучают дешевые серебряные цепочки и колечки с закупочной ценой рублем по 150–200. Вот вам и отличный подарок.

Как показывает практика, скидки и подарки – это вещь в себе. И злоупотреблять ими не стоит: все-таки подобные реверансы должны быть эпизодическими, а то потеряют всякую ценность. Но на скидках свет клином не сошелся. Существует еще множество способов привлечь покупателей в магазин и склонить к покупке.

Не можете конкурировать по цене – отличайтесь сервисом. Гарантийное обслуживание – чистка, полировка, мелкий ремонт украшений... Или введите такую услугу, как заказ изделий по каталогам (даже если она уже у вас есть – непременно напомните об этом клиентам в рекламе). Кстати, очень эффективный с точки зрения продаж шаг. У вас на прилавке есть кулон и серьги из одной коллекции. В каталоге производителя – еще и кольцо. Предложите покупателю заказать нужный размер.

Еще один шаг навстречу клиенту – введение подарочных сертификатов (это замечательная возможность расширить клиентскую базу). Представьте, какое количество мужчин вздохнут с облегчением и объявят вам благодарность с занесением в кассу энной суммы денег.

Дарите подарки покупателям: сумочки, футляры и мешочки для украшений, брошюры о том, как хранить и чистить ювелирные изделия, фирменные ручки, магниты и т.п. – все это можно попросить у поставщиков (их PR-отделы обычно имеют фирменную продукцию). Только не забывайте громко сообщать обо всех этих важных мелочах своей целевой аудитории.

Нужно постоянно создавать события, которые можно красиво прорекламирровать, и получать отдачу в виде увеличения покупательской активности. Поводов для таких мероприятий в нашем календаре, к счастью, предостаточно – не обязательно ждать Нового года. Есть День

учителя, День милиции (хлебороба, строителя и пр.), День влюбленных, многочисленные именины ваших многочисленных покупателей... Если общенациональных событий под акции не хватает, включайте фантазию и предлагайте свои праздники: День зеленого камня (скидки на украшения с камнями зеленого цвета), День красного камня, День красоты, приход осени, весенние паводки, летняя жара и зимняя стужа... Чем не достойные поводы для объявления акций?

Разумеется, каждое подобное мероприятие предполагает какие-то «приятности» для покупателей. Как правило, это недорогие сувениры (календари, брошюры о камнях, футляры для украшений) и скидки на определенные виды товаров. «Хорошо, если сувенир будет не совсем уж бросовый, – говорит **Наталья Потапова**. – Очень важно, чтобы он сохранился у покупателя. Отличный вариант – магнитик на холодильник. И стоит недорого, и места мало занимает, и «работает» в кухне у клиента долгие годы».

### Оптимизация рекламы

В тяжелые времена нельзя экономить на рекламе – и это аксиома! Как бы ни было тяжело, но если бизнесмен планирует пережить кризис и продолжать работать (а не собирается, воспользовавшись экономической нестабильностью, красиво прикрыть свою деятельность), рекламу надо давать. И давать постоянно. Именно в кризис у компаний есть возможность подвинуть растерявшихся конкурентов и подняться, сохранив своих клиентов и прикормив чужих. Конечно, этот совет может вызвать бурю негодования и вопросов: если продажи падают, выручка сокращается, то откуда брать деньги на рекламу?

## В тяжелые времена нельзя экономить на рекламе!

Ответ таков: деньги можно выкроить, сократив другие статьи расходов и оптимизировав рекламный бюджет, четко определив целевую аудиторию и выбрав, исходя из этого, рекламные площадки. При этом совсем не обязательно разоряться на дорогостоящую рекламу. Главное – чтобы ваша компания была у потенциальных клиентов на слуху. Если речь идет об офлайн-СМИ, направленных на конечного потребителя, то один из самых бюджетных вариантов – спонсорство рубрик: ТВ-программы, прогноза погоды. И стоит недорого, и охват аудитории впечатляющий: телевизор смотрит и погодой интересуется почти все трудоспособное население российских городов (несмотря на то, что «по телевизору смотреть нечего» и «лучше бы синоптики в окно посмотрели, а потом погоду предсказывали»).

Примеры рекламных текстов магазинов «Корона» (Воронежская область) к акции «Золотая осень»:

**«КОРОНА» – МОДНЫЙ ЮВЕЛИРНЫЙ МАГАЗИН.**

**ВСТРЕЧАЙТЕ ЭТУ ОСЕНЬ ВМЕСТЕ С НИМ.**

**ВЫ НЕ ГРУСТИТЕ, ЧТО УХОДИТ ЛЕТО, СНИЖАЕМ ЦЕНЫ МЫ НА ЦЕПИ И БРАСЛЕТЫ.**

**ЗАВОДЫ ЛУЧШИЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ У НАС,**

**ПУСТЬ СТАНЕТ ОСЕНЬ ЗОЛОТОЙ ДЛЯ ВАС!!!**

**... И РОСКОШЬ АЛМАЗОВ, И ТАЙНУ ЦИТРИНОВ, И НЕЖНОСТЬ ТОПАЗОВ НАЙДЕТЕ В ВИТРИНАХ.**

**САПФИРЫ, ГРАНАТЫ СОБРАЛИ В БУКЕТ, КОРАЛЛ, АМЕТИСТ – ЗДЕСЬ ЧЕГО ТОЛЬКО НЕТ?!**

**ЯНТАРНАЯ ОСЕНЬ УЖ ПРАВИТ ЗЕМЛЁЙ, ОСЕННИЙ ПОДАРОК НАЙДЕТ ЗДЕСЬ ЛЮБОЙ!**

«Мы даем рекламу постоянно, и в этом 70% нашего успеха, – говорит **Светлана Рохмина**. – Именно благодаря рекламе мы даже в кризис чувствуем себя достаточно уверенно. Если понимаем, что не укладываемся в бюджет, то смотрим, где площадки дешевле. Стикеры в маршрутных такси, радио... Как правило, в день у нас уходит около 2 тысяч рублей на рекламу. И эти траты окупаются сполна».

Как показывает опыт, для ювелиров самая «работающая» – это телевизионная реклама. Дорого? Значит, не стоит замахиваться на центральные каналы. Для «текущих нужд» используйте региональное телевидение. Федеральные каналы необходимы, только если у вашего магазина возникает действительно оригинальное масштабное стоящее предложение и вы уверены, что в процессе его реализации окупите затраты на рекламу.

«Рекламу на местном телевидении мы крутим каждый день, – продолжает **Светлана Рохмина**. – А под акции (которые, к слову, проходят у нас не реже, чем раз в месяц) покупаем время на Первом канале».

**Обратите внимание:** реклама, чтобы она «отбилась», должна быть яркой и запоминающейся. Из рекламного текста должно быть сразу понятно, чем занимается компания-рекламодатель и какую выгоду получит покупатель, придя за покупкой в ее магазин.



## Переговоры с партнерами

**Активно работайте с поставщиками: поучайте отсрочку платежей у новых, льготы – у старых.** Сегодня, в период кризиса, «проседают» не только магазины – ювелирным заводам тоже приходится туго. Не стоит забывать об этом – начинайте продвигать свои условия. Это касается, конечно, не постоянных, проверенных годами, а новых, потенциальных партнеров. Как признаются директора магазинов, сегодня в день раздается до 10–15 звонков с предложением о сотрудничестве от разных предприятий. С одной стороны, грех отказываться – кто знает, возможно, именно изделия этого производителя вызовут фурор среди ваших клиентов, да и расширить (разнообразить) ассортимент – не лишнее. С другой – зачем рисковать: а вдруг изделия вообще не пойдут? Да и денег на 100-процентную предоплату всем поставщикам нет.

Вот одна из оптимальных схем сотрудничества с новым партнером – завод присылает в магазин на отборку свои изделия. Например, на месяц. По истечении этого срока вы оплачиваете то, что продано (по факту), и то, что, с вашей точки зрения, покупатели могут оценить в перспективе. Остальное возвращаете. При этом, начиная переговоры с потенциальным поставщиком, не поддавайтесь на провокации: «плач» на той стороне телефонного провода о том, что «они рискуют», – не что иное, как

психологический ход. Ни один завод не станет звонить в магазин, не проверив сотни раз эту торговую точку. Поверьте: служба безопасности поставщика знает и о вас, и о вашей деятельности больше, чем вы сами.

Что же касается взаимоотношений со старыми партнерами, то 100-процентная предоплата, как правило, предпочтительнее: можно получить товар по низкой закупочной стоимости – значит, и покупателям предложить более приятные цены, чем конкуренты. Но не забывайте заключать договор возврата. Например, 30% купленных (и не пользующихся спросом) изделий можно обменять на более ходовой товар. Даже если новые коллекции ваших партнеров (как выяснится в процессе торговли) окажутся не самыми удачными – свадьбы и крестины пока еще никто не отменял. Доберете свое обручальными кольцами и крестиками.

**А в заключение хочется подчеркнуть:** не забывайте выяснять, какая же реклама или акция оказалась самой эффективной. Простой способ – проводите анкетирование покупателей. Только не злоупотребляйте их временем: максимум 5–6 вопросов. Поинтересуйтесь, где и как они узнали про магазин и про акцию. Выясните, какие изделия им нужны. Какие сервисы хотят получить от вас... Вот вам и анализ рекламной эффективности, и план работы на следующее полугодие. ■

## ЭТО ИНТЕРЕСНО

В период кризиса сеть немецких супермаркетов-дискаунтеров ALDI увеличила обороты своих продаж в европейских странах на 30–40%. Как ей это удалось?

Прежде всего благодаря низким ценам. Наценка на товары составляет не более 12%. К тому же в этих магазинах продаются в основном товары private label – продукция, выпущенная под собственной торговой маркой сети, заказы на производство которой она самостоятельно размещает у производителей. Такие товары стоят значительно дешевле брендированных аналогов, к тому же в их стоимость уже включены затраты на продвижение. Поэтому можно представить себе, насколько ниже цены на продукты в этой сети. При этом надо отметить – и это особая гордость сети ALDI, – что по качеству их товары не уступают более дорогим аналогам. Наоборот, они зачастую превосходят их и регулярно получают высшую оценку экспертов – Quality Food Awards (о которой большинство производителей только мечтает).

Но не только за счет этого сеть вырвалась в бесспорные лидеры среди дискаунтеров. Идея экономии стала краеугольным камнем построения этого бизнеса. ALDI экономит на всем:

- на площадях: их магазины относительно невелики (не более 1000 кв. м);
- на ассортименте: около 1000 наименований против 30 тыс. в средних европейских супермаркетах;
- на оборудовании: товары не расставлены на полках, а стоят в коробках, в которых были доставлены от поставщика;
- на технике (в магазинах принимают только наличные, чтобы сэкономить на дорогих сканерах пластиковых карт).

Неудивительно, что выбранная стратегия развития легко помогает сети экономить на рекламе: «Наша реклама – наши цены» – заявляют владельцы компании. И в этом они, безусловно, правы, что подтверждают ежегодно растущие обороты сети и любовь к дискаунтеру среди населения. Конечно, подобная практика возможна там, где торгуют товарами массового спроса. Однако некоторые моменты может взять на вооружение каждый бизнесмен.

По материалам [www.in-crisis.ru](http://www.in-crisis.ru)