ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	10
ГЛАВА 1. АССОРТИМЕНТ	13
1. Как сформировать брендовый портфель?	14
2. Когда вводить в ассортимент торговые марки? Чем руководствоваться?	15
3. Как понять, насколько широко нужно представлять тот или иной бренд в магазине?	17
4. Что дает эксклюзивное право на продажу бренда в моем городе?	20
5. Наши поставщики обратились с предложением открыть корнер. Не знаем, соглашаться или нет?	21
6. У нас часто к концу сезона остаются крайние размеры, и получается, что в магазине товара много, а выбрать нечего. Что делать?	22
7. Если я всегда делаю оптовый заказ на сезон с большой шириной, но с малой глубиной — 1, 1, 1, 1, то как мне сейчас углубить размерную горку?	24
8. У нас розничная сеть. Хотим часть ассортимента производить сами. Расскажите, с чего начать?	26
9. Как грамотно избавиться от остатков в своих магазинах в конце сезона, чтобы не убить основные продажи?	28
10. Рассчитали план продаж на сезон, но когда сложили товарный запас новой коллекции и ликвидный сток, то увидели, что ассортимента слишком много и продать все нереально. Что делать?	30
11. Как правильно выбрать способ доставки оптового заказа одежды и обуви?	32

12. Как подготовиться к выезду на оптовые закупки одежды?	34
13. Мне нужно сократить оптовый заказ одежды. Но я боюсь испортить отношения с поставщиками. Что делать?	37
14. Как оценить квалификацию байера магазина одежды?	39
15. Как рассчитать мотивацию байера?	42
16. Как правильно устанавливать розничные цены?	44
17. Когда и на сколько можно повышать розничные цены?	48
18. В чем разница между категорийным менеджером, бренд-менеджером и байером?	51
19. Как правильно классифицировать ассортимент?	53
20. В чем разница между ликвидными и неликвидными остатками?	57
21. Какой должна быть наценка?	58
22. Сколько отчетов должно быть для управления ассортиментом?	60
23. Как найти хорошего поставщика одежды?	63
24. Сколько надо закупить, если площадь магазина 100 кв. м?	66
ГЛАВА 2. ФИНАНСЫ	67
25. Вы говорите, что управление компанией начинается с бюджета. Что это такое?	68
26. Мы делали закупку по одному курсу евро, а сейчас он изменился. Надо ли корректировать бюджет закупки?	69
27. Надо ли делать скидки на базовый ассортимент?	71
28. Как определить план продаж, если они стабильно растут, — как понять, на сколько увеличиваться?.	74
29. Как мне повесить маржу в рознице?	76
30. Год за годом падают продажи, аренда дорожает, у людей нет денег, интернет-магазины отбирают покупателей. Как выживать, когда издержки постоянно растут?	79
31. Как рассчитать стоимость компании?	82

32. Как повысить доходность розничного бизнеса?	86
33. Сколько мне платить продавцам — 2 или 3 % от товарооборота?	90
34. Сколько денег я как собственник могу брать из бизнеса в каждом месяце?	91
35. Как разделить личные деньги и деньги бизнеса?	93
36. Почему главбух не может мне посоветовать, как эффективно управлять финансами?	98
37. Какие продукты кредитования выгоднее всего для розничного бизнеса?	100
ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ	103
38. Как оценить компетенции маркетолога на собеседовании?	104
39. Хотим продавать одежду в Instagram. С чего начать?	105
40. Если мы понимаем, что Instagram — долгая история, деньги от него получим не скоро, а сотрудников для раскрутки аккаунта надо брать уже сейчас, то откуда брать деньги на это?	110
41. Пришел новый клиент, сделал покупку на 5000 руб., получил карту лояльности. Что ему предложить через несколько месяцев, чтобы он снова пришел?	112
42. У нас уже третий месяц нет продаж. Не работают ни акции, ни скидки. Как «затащить» покупателя в магазин?	115
43. Как уйти от огромных скидок в «Черную пятницу», если стратегия зарабатывать, а не «генерить оборот»?	117
44. Акцию провели, добились всплеска товарооборота — как потом сохранить уровень продаж?	119
45. Бонусная система лояльности: каков оптимальный процент начисления бонусов? Можно его просчитать? На что ориентироваться при расчетах?	121
46. Как увеличить трафик в магазине одежды?	124
47. Как вернуть потерянных клиентов?	126
48. Открыли страницу в Instagram. Хотим ее продвигать через блогеров, но не можем понять, как их выбирать.	129

49. Если мы уже приучили покупателей к скидкам, как «соскочить»?	133
50. Как часто нужно переодевать манекены и менять оформление торгового зала?	134
51. Как сделать тексты в нашем Instagram-аккаунте продающими?	135
52. Как увеличить количество подписчиков в Instagram-аккаунте?	139
53. Хотим получить данные по клиентам из учетной программы. Но они все обрывочные. Что мы делаем не так?	143
54. Какие события лучше проводить в магазине: показ мод, приглашение стилиста или какие-то еще?	145
55. Стоит ли при падении продаж уходить из дорогого сегмента в более дешевый?	147
56. Сколько денег вложить в Instagram, чтобы продавать на 3 млн руб. в месяц?	148
57. Сколько денег я должен тратить на маркетинг и рекламу в сезон?	151
58. Как оценить эффективность акции?	153
59. Уже несколько месяцев падают продажи, план не выполняется, перестали понимать, как работать дальше. Что делать, может, акцию запустить?	156
60. Как планировать маркетинговые акции?	158
61. Вы говорите, что для кросс-промо нужно много партнеров, но я боюсь, что это будет выглядеть как крик о помощи. Сколько нужно партнеров?	160
62. Клиент набрал максимальный уровень программы лояльности. Что предлагать?	163
63. Как защищать клиентскую базу?	165
64. Как бороться с потребительским экстремизмом?	168
ГЛАВА 4. ПРОДАЖИ	171
65. Помогите разобраться. Я смотрю на сети, такие как Starbucks или Zara, и вроде бы продукт не очень, а дела идут хорошо. И я, казалось бы, делаю все то же самое, но у меня бизнес так не растет. Почему?	172

66. Сделали план продаж, но когда сезон уже начался, увидели, что магазин план не выполняет. Что делать?	174
67. На что опираться, делая план продаж, если магазин только открылся и нет никакой торговой статистики?	176
68. Торговые центры пустеют. Хотел бы открыть интернет-магазин, но не знаю, с чего начать и чем отличается работа в интернете от офлайн-продаж.	179
69. Пришла покупательница, хочет вернуть ношеное пальто, грозит, что напишет во всех соцсетях, если не примут. Что делать?	181
70. Как продавать в условиях тотального обнищания населения? Если опустить цены, то прибыли не будет, а если поднять, то покупатели уйдут	182
71. Зачем нужны планы продаж? Пусть продавцы просто стараются продавать больше. И нужен ли план продаж для директора?	184
72. Мы нашли помещение под магазин. Как оценить плюсы и минусы локации?	186
73. Предложили помещение большей площади по очень выгодной ставке. Как понять, это хорошее предложение или нет?	188
74. Решили поменять локацию магазина. Помогите выбрать освещение	191
75. Открываем новый магазин. Помогите выбрать мебель в торговый зал.	193
76. Как составить план продаж?	195
77. Какую учетную программу лучше выбрать?	198
78. Сколько стандартов нужно магазину и каких?	200
79. У нас магазин премиального уровня. Зачем нам ставить счетчики и считать трафик, если мы всех покупателей знаем в лицо?	205
80. Переехала в другой город. Как настроить дистанционное управление магазином?.	207
81. Как понять, что магазин достиг максимума продаж?	211

ГЛАВА 5. ПЕРСОНАЛ	215
82. Как на собеседовании определить, хороший ли из кандидата получится продавец?	216
83. Не можем найти специалистов с опытом в онлайн-продажах. Помогите.	218
84. На что еще замотивировать продавцов, кроме процента от личных продаж? И что делать с мотивацией, если продавцы не выполняют план продаж?	221
85. Почему продавцы не хотят работать с новыми покупателями?	225
86. Продавцы не хотят звонить клиентам. Что делать?	227
87. Сколько нужно платить директору при выручке магазина 1,5–2 млн руб. в месяц?	229
88. Как рассчитать систему мотивации для директора розничной сети?	231
89. Из-за личных продаж возникают конфликты между продавцами. Что делать?	234
90. Как продавцам научиться определять потребности покупателей без вопросов «Чего вы хотите?» и «Чем вам помочь?»	235
91. Как работать с продавцами-«звездами», если они противопоставляют себя коллегам?	237
92. В магазине сменный график. Обнаружили недостачу. Кто будет выплачивать недостачу: весь коллектив или одна смена?	241
93. Как определить количество продавцов и по какому графику они должны работать?	242
94. Как составить скрипты телефонных продаж для розницы?	244
95. Кто должен платить за форму продавцов: владельцы или продавцы?	246
96. Надо ли менять личные планы продаж продавцов-консультантов, если в течение месяца произошло увольнение?	249

97. Как доносить до продавцов планы продаж? Они работают по сиюминутному принципу «сегодня сделал — завтра получил» и вообще не понимают работу на перспективу . . . 250
98. Я владелец магазина одежды. У нас сложились близкие отношения с продавцами. Как изменить их, чтобы и теплые отношения сохранить, и чтобы на шею не сели? . . . 254
99. Кому и как передавать операционное управление бизнесом? 257
100. В принципе, у меня в бизнесе все благополучно, прибыль растет. Но хочется знать, что можно еще улучшить? 259

БОНУС

101. Как я могу допустить, чтобы на мой бизнес смотрели внешние консультанты, что они могут понять и какую пользу принести? 262
- Юлия Вешнякова: делай постепенно, постоянно и правильно . . . 267
- Чек-лист финансовой грамотности ритейлера 275
- Чек-лист для байера при подготовке к закупочной сессии 279
- Чек-лист «Где ваша прибыль?». Самые важные цифры для владельца магазина одежды 281