

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

О. В. ПИГУНОВА

МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

**Курс лекций
для студентов специальности
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»
специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность
на рынке товаров народного потребления» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров
ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2008

УДК 658.87
ББК 65.422.2-803.4
П 32

Рецензенты: Р. А. Трусова, зам. начальника управления торговли
Белкоопсоюза;
С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент кафедры
коммерции и технологии торговли Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 5 от 12 июня 2007 г.

Пигунова, О. В.

П 32 Мерчандайзинг в розничной торговле : курс лекций для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / О. В. Пигунова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2008. – 72 с.
ISBN 978-985-461-572-1

УДК 658.87
ББК 65.422.2-803.4

ISBN 978-985-461-572-1

© Пигунова О. В., 2008
© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2008

ВВЕДЕНИЕ

Возрастающая борьба за более высокий статус в цепочке «производитель – потребитель» и конкуренция среди розничных торговцев заставляют участников рынка концентрировать усилия на создании конкурентных преимуществ своих магазинов. Чтобы торговые точки отличались индивидуальностью и привлекали покупателей, необходимо не только умело использовать все традиционные рычаги воздействия на покупателя, но и искать новые. Передовые организации розничной торговли успех в конкурентной борьбе, в первую очередь, связывают с внедрением технологий мерчандайзинга.

В настоящее время на белорусском рынке лишь начинают осваивать новые подходы, в то время как иностранные розничные сети, активно проникающие на белорусский рынок, работают по своим традиционным технологиям, включающим приемы мерчандайзинга. Чтобы быть конкурентоспособными, белорусским розничным торговым организациям необходимо быстро преодолеть нехватку информации и отсутствие навыков в области мерчандайзинга.

Мерчандайзинг в целом обозначает все меры и действия, которые оказываются полезными в стимулировании оптовых и розничных продаж, т. е. непосредственно в торговле. Мерчандайзинг (merchandising) происходит от английского merchandise – искусство торговать; окончание -ing придает динамичность понятию, представляя процесс торговли как важное средство коммуникаций.

Появившись в результате развития системы самообслуживания, мерчандайзинг стал необходим для всех участников процесса продажи. Для каждого из них мерчандайзинг имеет свои специфические особенности, поэтому и существуют различные подходы к определению мерчандайзинга. Сущность мерчандайзинга определяется как совокупность исследований и прикладных методов, применяемых совместно или порознь торговцами и производителями непосредственно в торговом зале с целью повышения рентабельности продаж путем постоянной адаптации ассортимента к требованиям рынка и адекватного представления товаров.

В отечественной практике под мерчандайзингом чаще понимаются приемы эффективной выкладки товаров в магазинах розничной торговли и их рекламной поддержки в торговых залах. Однако мерчандайзинг – это комплексное понятие, которое можно отнести к современным инновационным технологиям продаж. Оно включает в себя следующие основные направления:

- оптимизацию ассортимента товаров;
- рациональную планировку торгового зала, построенную на основе оптимизации ассортимента: размещение функциональных зон и оборудования, позиционирование товаров и торговых марок на основе психологических особенностей поведения покупателей в торговом зале;
- технологические приемы продвижения товаров, при которых одни товары стимулируют продажу других, без дополнительных расходов (включая комплекс визуальных средств);
- подчинение функций управляющего и контактного персонала стратегическим целям мерчандайзинга посредством эффективной системы управления персоналом (включая обучение, аттестацию и мотивацию).

Особый интерес к технологиям мерчандайзинга проявился после того, как выяснилось, что 2/3 всех решений о покупке потребители принимают в торговом зале магазина. Даже в тех случаях, когда покупка определенного вида товара планируется заранее, 7 из 10 покупателей принимают решение о выборе в пользу той или иной торговой марки непосредственно в торговом зале. Кроме того, места продажи товаров являются основными источниками получения достоверной информации. Участники торгового процесса стараются сфокусировать внимание посетителей магазинов на тех марках, объемы продаж которых они хотят увеличить. Таким образом, используя технологии мерчандайзинга, можно значительно эффективнее управлять уровнем продаж и добиваться желаемого уровня прибыли.

Применение приемов мерчандайзинга в торговом зале играет особую роль для торговца, так как здесь он имеет шанс показать покупателю товар, повлиять на его выбор, подтолкнуть его купить больше единиц товара.

В результате мерчандайзинг дает розничной торговле возможность максимизировать доход с единицы полезного пространства, увеличить количество постоянных покупателей, повысить эффективность работы персонала торгового зала.

Посредством мерчандайзинга розничный торговец может следующее:

- Увеличить розничный товарооборот, особенно товаров импульсивного и пассивного спроса, обладающих высокой привлекательностью с точки зрения прибыли и пользующихся маркетинговой поддержкой со стороны самих производителей марок товаров.
- Совершенствовать торгово-технологические процессы и применять прогрессивные методы продажи товаров и обслуживания покупателей посредством привлечения поставщиков товаров с высоким уровнем подготовленности к продаже по современным технологиям.
- Сокращать расходы, связанные с информационной деятельностью, в том числе с рекламой и консультированием покупателей при выборе товаров.
- Регулировать покупательские потоки с помощью рационального размещения оборудования и обеспечения привлекательности товаров для посетителей.

- Более эффективно эксплуатировать торговые площади.
- Формировать благоприятный климат для поставщиков высококачественных товаров с привлекательными для розничной торговой организации ценами, отвечающих покупательским предпочтениям.
- Обеспечивать доступность товаров для покупателей без участия продавцов-консультантов в процессе их выбора и последующей эксплуатации или потребления.
- Создавать имидж организации как применяющей удобные для покупателя приемы продажи товаров.
- Перераспределять ресурсы в пользу дополнительных услуг, стимулирующих посещение покупателей.
- Создавать у посетителей чувство, что они являются не пассивными, а полноправными участниками процесса купли-продажи, который доставляет им удовольствие.
- Выявлять марки товаров, недостаточно поддерживаемые производителями и малоизвестные, но высокого качества, с подходящей ценой и перспективные с точки зрения признания покупателями. Удачное размещение таких товаров позволяет существенно сократить время, затрачиваемое покупателем на осознание преимуществ этих товаров.

Изучение мерчандайзинга в розничной торговле является одной из первостепенных задач для специалиста в области коммерческой деятельности, так как формирует не только основы теоретических знаний, но и целую систему практических навыков, направленных на эффективное продвижение товаров и услуг в объектах розничной торговли.

Мерчандайзинг как самостоятельный раздел курса «Управление продажами» непосредственно связан с изучением таких дисциплин, как «Коммерческая деятельность», «Организация торговли», «Маркетинг в отрасли», «Психология и этика коммерческой деятельности».

1. ПРИНЦИПЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Существующая конкуренция на рынке товаров и услуг заставляет розничных торговцев концентрировать свои усилия на создании конкурентных преимуществ. Торговая организация получает ощутимые конкурентные преимущества путем применения комплекса приемов и средств мерчандайзинга по формированию атмосферы магазина и управлению покупательскими потоками. Использование различных технологий мерчандайзинга в целях улучшения презентации товаров позволяет значительно повысить объемы его реализации, улучшить показатели деятельности организации в целом.

Анализ полученных статистических данных показывает, что в зависимости от эффективного и грамотного применения стратегии мерчандайзинга уровень продаж повышается в среднем на 12–18%. Однако розничному торговцу необходимо иметь в виду, что данные выгоды для себя он получит в том случае, если будут соблюдены законы, принципы и использованы инструменты мерчандайзинга.

Основным законом успешного мерчандайзинга является следующая формула:

$$\text{Оптимальный запас} + \text{Эффективное расположение} + \\ + \text{Эффективное представление.}$$

Такой порядок составляющих закона не случаен. Если в торговом зале нет необходимого покупателю ассортимента, то шаги по размещению и представлению не позволят увеличить объем продаж. Если в магазине разместить рекламные материалы, но при этом товар трудно найти, то невозможно увеличить объем продаж этого товара.

Розничный торговец должен предлагать покупателю ассортимент рациональной глубины и широты. При формировании ассортимента рекомендуется руководствоваться принципом оптимальности и помнить о том, что 20% позиций ассортимента дают 80% прибыли (правило Парето).

Основные позиции данного закона представлены на рис. 1.

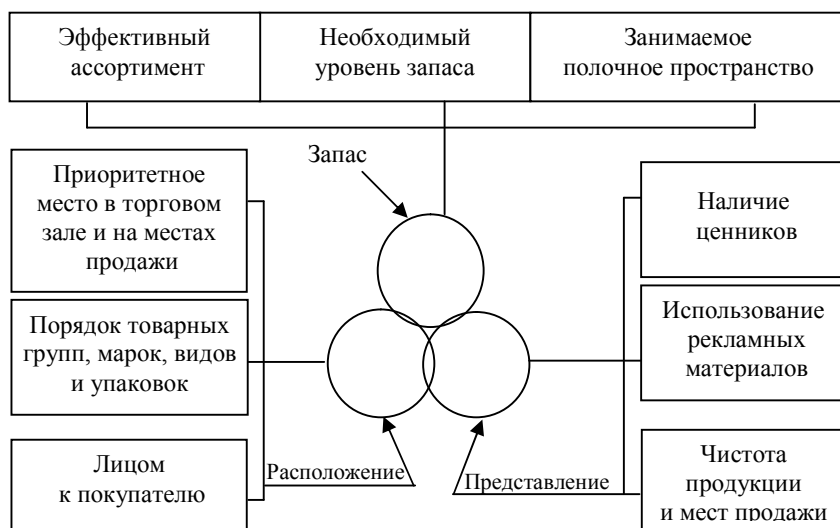


Рис. 1. Содержание основного закона мерчандайзинга (по составляющим)

Суть принципа *необходимого уровня запасов* заключается в следующем: марки и упаковки, которые пользуются наибольшей популярностью у покупателя, необходимо всегда иметь на полках. Запаса продукции должно быть достаточно для того, чтобы продукция занимала *полочное пространство* согласно ее доле рынка. Если товар занимает меньше места, мы имеем упущенные прибыли, если больше – неэффективный запас.

Приоритетные места в торговом зале должны занимать высокоприбыльные товары. Приоритетными являются места на уровне глаз и чуть ниже (120–150 см от пола), начало покупательских потоков, горячие точки продаж по периметру зала, прикассовая зона и т. д.

Определить *порядок расположения товарных групп, марок, видов и упаковок* в торговом зале помогут методы импульсивных покупок и ABC-анализа.

Метод импульсивных покупок решает проблемы, связанные с классификацией товаров и распределением торгового зала на торговые зоны адекватно состоянию познавательных ресурсов посетителя, определение совместимых комбинаций «товары – торговые зоны – поведение покупателя». При данном методе группы товаров, поведение посетителей и другие факторы ориентированы на увеличение продаж товаров импульсивного спроса.

Метод ABC-анализа основан на определении роли и места каждой товарной группы в商商-технологическом процессе магазина, учете их специфических особенностей и степени важности для потребителей. Сущность данного метода заключается в том, что товары объединяют в три группы в зависимости от отношения к ним потребителей, маркетинговых характеристик, места в формировании прибыли и организации торгово-технологического процесса магазина и других признаков. Их размещают в торговом зале таким образом, чтобы товары-продавцы в сочетании с поведением посетителей и другими факторами способствовали увеличению продаж тех товаров, которые нуждаются в поддержке и самостоятельно не могут быть проданы, но имеют значение для успешного функционирования организации.

На переднем плане должны быть выставлены, как минимум, 3–5 упаковок *лицом к покупателю* (*фэйсинги*). Максимальное количество продукции нужно повернуть к покупателю рабочей стороной с этикеткой.

Ценник должен располагаться в начале товарной группы слева таким образом, чтобы покупатель мог узнать цену товара без дополнительных консультаций с продавцом магазина. Ценник, наносимый непосредственно на упаковку товара из этикет-пистолета, не должен наноситься на этикетку товара или на товарный знак (наименование). Обязательно наличие на ценнике правдивой и необходимой для товарной группы информации.

POS-материалы (реклама в месте продаж) позволяют сфокусировать внимание покупателя на определенной марке или виде товара, что помогает эффективнее управлять уровнем продаж как конкретного товара, так и категории в целом (приложение 1).

Следует неукоснительно соблюдать *чистоту* в местах продажи и самой продукции. Это базовый принцип, но тем не менее часто наблюдается наличие на полках поврежденных упаковок с сыпучей или молочной продукцией.

Розничному торговцу следует придерживаться основных принципов мерчандайзинга:

- *Экспозиция*. Продукция хорошо заметна покупателю.
- *Воздействие*. Продукция хорошо выглядит и видом побуждает к покупке.
- *Презентация цены*. Покупатель должен понимать пользу покупки.
- *Удобство*. Продукцию можно взять в руки.

Ключевыми инструментами мерчандайзинга являются следующие:

1. Дизайн магазина (внешний и внутренний). Хороший дизайн магазина поможет создать разнообразные средства визуального мерчандайзинга.
2. Планирование потоков движения покупателей. С помощью технологий мерчандайзинга можно управлять направлением и интенсивностью движения покупателей в торговом зале, учитывая психологические особенности покупателей.
3. Реклама на месте продаж, увеличивающая объем продаж рекламируемых товаров в 5 раз. Размещения POS-материалов необходимо осуществлять по следующим правилам:
 - на местах продажи рекламируемых товаров или по ходу к ним;
 - на уровне глаз (или выше) либо около рекламируемой продукции;
 - не мешать ни продавцу, ни покупателю;
 - не создавать «эффекта маскарада».
 - материалы должны быть яркие, чистые, привлекательные, постоянно обновляться и соответствовать рекламным кампаниям, проводимым в данный момент.
4. Цветовая блокировка. Товары с упаковкой одного цвета на полке расставляются вместе. В результате создается одноцветный блок товаров. Блоки, сочетающие различные цвета, могут рождать полезные для продажи ассоциации.
5. Ассортимент товаров. Обновление ассортимента, в том числе и внедрение товаров-новинок, способствует увеличению продаж всей категории. Это оценивается коэффициентом новизны (K_n):

$$K_n = \frac{H}{E},$$

где H – количество новых видов, наименований товаров в ассортименте за анализируемый период;
 E – общее количество видов, наименований товаров в ассортименте за анализируемый период.

Если K_n за год меньше 0,4, то уровень рентабельности снижается на 10%.

6. Комплексные меры продвижения маркетинга: PR и устная реклама, стимулирование сбыта, программы лояльности.

Таким образом, соблюдая законы, применяя принципы и инструменты мерчандайзинга, розничный торговец создает успешный мерчандайзинг, который обуславливает следующие преимущества:

- привлекает внимание к товару, когда большинство покупателей спешит;
- напоминает о необходимости сделать покупки;
- помогает выбрать новый товар (а при одновременном обслуживании нескольких покупателей правильная выкладка товара и рекламные материалы приобретают особое значение);
- выделяет новые продукты и специальные предложения, способствуя увеличению продаж;
- повышает качество обслуживания, а также делает товар легкодоступным для потребителя и продавца (это помогает розничной точке работать эффективнее).

Основные законы, принципы и инструменты мерчандайзинга в схематизированном виде представлены в приложении 2.

Знание основ мерчандайзинга выводит розничную торговлю и систему обслуживания покупателей на качественно новый культурный и деловой уровень.

2. ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА МАГАЗИНА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВМЕЩЕНИЯ МЕТОДОВ ABC- И XYZ-АНАЛИЗА

Идея метода ABC-анализа строится на известном принципе Парето: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». В настоящий момент оно более известно как «правило 80:20». Можно привести следующие примеры этого правила: 20% товаров приносят 80% прибыли; 20% покупателей приносят 80% оборота. Данный метод анализа получил широкое распространение благодаря своей универсальности и эффективности. По сути ABC-анализ – это составление рейтинговых списков товаров по разным параметрам. В рамках общего рейтингового списка мы получаем три группы объектов – А, В и С, которые отличаются по своей значимости и доле. Рассмотрим этапы проведения ABC-анализа:

1. Выбирается объект анализа и параметр, по которому мы будем сравнивать объекты. Традиционно в рознице объектами ABC-анализа являются поставщики, товарная группа (категории), товарные единицы и т. п. Каждый из этих объектов может быть описан различными параметрами: объем продаж (в денежном или количественном выражении); доход (в денежном выражении); товарный запас и т. д.

2. Составляется рейтинговый список объектов (товаров) по убыванию значения параметра (розничного товарооборота, товарных запасов).

3. Определяется, какие объекты (товары) относятся к группе А, В или С. Для этого необходимо рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов, вычислить эту долю с накопительным итогом, присвоить значения групп выбранным объектам.

Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля.

Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет 50–80% от общей суммы параметров. Эти объекты в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля и налаженного учета (возможно, ежемесячного).

Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет 80–100% от общей суммы параметров. Это малоценные объекты, характеризующиеся упрощенными методами планирования, учета и контроля.

Для более полного и всестороннего анализа рекомендуется использовать разные параметры, например, объем продаж и прибыль. Если Вы занимаетесь продажей обуви или одежды и Вам сложно собрать данные по товарным группам, необходимо проводить анализ по коллекциям, а затем внутри коллекции.

В табл. 1 приведен пример анализа по методу АВС-анализа. Объект анализа – товарные позиции, параметр анализа – объем продаж. Примерные данные для проведения АВС-анализа представлены в табл. 2.

Таблица 1. Результаты АВС-анализа

Группы товаров	Объем продаж, р.	Доля (в объеме продаж), %	Количество артикулов, ед.	Удельный вес (в общем количестве), ед.
Группа А	38075826	46	4	19
Группа В	24658437	30	6	29
Группа С	19441312	24	11	52
Итого	82175574	100	21	100

Для более полного и всестороннего анализа рекомендуется использовать несколько разных параметров. Наиболее показательным является анализ по обороту (объем продаж в денежном выражении) и по доходности. Используют следующие показатели:

- $\text{Доход} = \text{Выручка от реализации} - \text{Закупочная стоимость проданных товаров}$, т. е. сумма наценки.
- $\text{Финансовый вклад на покрытие постоянных затрат} = \text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты}$.

Таблица 2. Примерные данные для проведения АВС-анализа

Наименование товара в порядке снижения рейтинга по доле в обороте	Объем продаж за январь, усл. ед.	Объем продаж за февраль, усл. ед.	Объем продаж за март, усл. ед.	Итого за I квартал, усл. ед.	Удельный вес в обороте в порядке убывания, %	Удельный вес в обороте с накопительным итогом, %	Группа
Всего	25768597	27989805	28417172	82175574	100,0	–	–
В том числе:							
1. Артикул 1	4261839	4935138	5554 406	14751383	18,0	18,0	А
2. Артикул 2	2843604	2864589	2684158	8392348	10,2	28,2	А
3. Артикул 3	2365045	2434971	2676025	7476041	9,1	37,3	А
4. Артикул 4	2304590	2764005	2387460	7456055	9,1	46,3	А
5. Артикул 8	1469487	1633495	1378063	4481044	5,5	51,8	В
6. Артикул 9	1493441	1607297	1322562	4423301	5,4	57,2	В
7. Артикул 10	1429479	1441863	1572785	4444127	5,4	62,6	В
8. Артикул 11	1232124	1256134	1298476	3786735	4,6	67,2	В
9. Артикул 12	1270329	1258592	1242264	3731185	4,6	71,8	В
10. Артикул 13	1122437	1206474	1423134	3752045	4,6	76,3	В
11. Артикул 16	1193924	1182654	1294896	3671474	4,5	80,8	С
12. Артикул 17	1192063	1195419	1246746	3634229	4,4	85,2	С
13. Артикул 18	113179	1181049	1185532	3479759	4,2	89,5	С
14. Артикул 19	975941	1109670	1182483	3268094	4,0	93,4	С
15. Артикул 20	816397	899662	836181	2552240	3,1	96,5	С
16. Артикул 21	191358	504979	546496	1242833	1,5	98,1	С
17. Артикул 22	130222	108017	102732	340971	0,4	98,5	С
18. Артикул 23	96296	112453	131516	340264	0,4	98,9	С
19. Артикул 27	75371	125701	121977	323049	0,4	99,3	С
20. Артикул 30	93630	77715	123497	296842	0,4	99,6	С
21. Артикул 31	97843	87926	105787	291556	0,4	100,0%	С

Проведя АВС-анализ по двум параметрам, можно составить следующие сочетания (рис. 2).

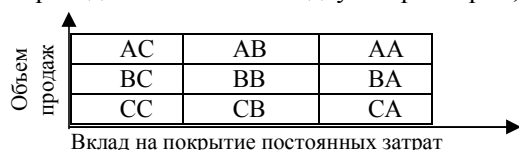


Рис. 2. Группировка товаров при проведении АВС-анализа

Классификация товаров

Группа АА – наиболее ценные для компании товары; товары, которые пользуются спросом, продаются хорошо и приносят высокий доход. Это образец «идеального» товара всех розничных торговцев.

Группа АВ – товары, имеющие высокие обороты и средний уровень доходности.

Группа АС – товары, имеющие высокие обороты и низкий уровень доходности. Скорее всего, это товары так называемого массового спроса, цены на которые известны, поэтому примерно равны. Благодаря своей «массовости» магазин не может установить на них высокую наценку. На этих товарах магазин не зарабатывает, он держит эти товары для обеспечения покупательского потока.

Группа ВА – товары, имеющие средние обороты и высокий уровень доходности. Относительно таких товаров следует позаботиться об удержании или увеличении продаж, чтобы они не «спустились» в группу СА.

Группа ВВ – товары, имеющие средние обороты и средний уровень доходности.

Группа ВС – товары, имеющие средние обороты и низкий уровень доходности. Очень велика вероятность перемещения этих товаров в группу СС – плохо продаваемых или низкодоходных товаров. Следует увеличивать продажи и доходность.

Группа СА – товары, имеющие низкие обороты и высокий уровень доходности. Очевидно, это редкие или эксклюзивные изделия, дорогостоящие и имеющие высокую наценку. Необходимо прилагать усилия для продвижения и увеличения продаж.

Группа СВ – товары, имеющие низкие обороты и средний уровень доходности. Очень велика вероятность перемещения этих товаров в группу СС – плохо продаваемых или низкодоходных товаров. Задача управления – увеличивать продажи и доходность.

Группа СС – наименее ценные для компании товары. Необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров. Прежде чем принимать решение о выведении из ассортимента, необходимо выяснить причины попадания товаров в группу СС.

При многочисленных плюсах метода АВС-анализа существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания продаж. Товары с ярко выраженным сезонным спросом могут мигрировать из группы А и в группу В, и в группу С. Непродуманное сокращение группы С может привести к сокращению ассортимента магазина и, как следствие, к снижению оборота, в то же время, оставшиеся товары распределятся снова по тому же принципу.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента магазина используется сочетание АВС-анализа и XYZ-анализа.

Основная идея XYZ-анализа состоит в группировке объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации). Другими словами, этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов. При этом осуществляются следующие операции:

1. Выбирается объект анализа и параметр, по которому будут сравниваться объекты. Традиционно в рознице объектами XYZ-анализа являются поставщики, товарная группа (категории), товарные единицы и т. п. Каждый из этих объектов может быть описан различными параметрами: объемом продаж (в денежном или количественном выражении), доходом (в денежном выражении), товарными запасами и т. д.

2. Определяется количество периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал (сезон), полугодие, год (соответствует выбранному количеству периодов метода АВС-анализа).

3. Определяется коэффициент вариации (среднее квадратическое отклонение) для каждого объекта анализа по формуле

$$V = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{\frac{n}{X}}} \cdot 100 \%,$$

где X_i – i -е значение спроса по оцениваемой ассортиментной позиции;

X – среднее значение спроса по оцениваемой ассортиментной позиции за период n ;

n – число периодов.

4. Составляется рейтинговый список объектов анализа по возрастанию значения коэффициента вариации.

5. Определяется, какие объекты относятся к группам X, Y и Z. XYZ-анализ имеет смысл, если количество анализируемых периодов довольно велико. Чем больше количество периодов, тем более показательными будут результаты. Количество периодов для анализа должно соответствовать периоду оборачиваемости товара: чем больше период оборачиваемости, тем большее количество периодов должно быть взято для анализа.

Например, молоко, хлеб, яйца имеют короткий срок реализации и оборачиваемости, соответственно в качестве периода может быть взята неделя, а количество периодов – несколько недель или месяцев. Для анализа бытовой техники или одежды нужно брать в качестве периода не менее месяца (лучше больше), а количество периодов – полгода и более, так как это медленно оборачиваемые товары.

Группа X – объекты, значение коэффициента вариации по которым не превышает 10%. Эти объекты изменяют свои показатели с течением времени незначительно, соответственно возможен более точный прогноз.

Группа Y – объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10–25%. Эти объекты изменяют свои показатели во времени, возможности прогноза средние.

Группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25%. Показатели этих объектов имеют серьезные колебания, какие-либо явные тенденции отсутствуют. Возможности прогноза низкие. В табл. 3 приведен пример анализа по методу XYZ. Объект анализа – товарные позиции, параметр анализа – объем продаж. Примерные данные для XYZ-анализа представлены в табл. 4.

Таблица 3. Результаты XYZ-анализа

Группы товаров	Объем продаж, р.	Удельный вес (в объеме продаж), %	Количество артикулов, ед.	Удельный вес (в общем количестве), %
Группа X	2365053	62	4	21
Группа Y	812400	21	9	47
Группа Z	620259	16	6	32
Итого	3797711	100	19	100

Самый серьезный недостаток XYZ-анализа состоит в том, что в реальной жизни на продажи и доходность товаров в магазине оказывает влияние огромное количество факторов. Например, на объемы продаж определенной товарной группы в разные периоды времени влияет сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен на аналогичные товары у конкурента, наличие или отсутствие специальных мероприятий по продвижению и т. д. Все эти факторы будут вызывать колебания продаж и как следствие высокие показатели коэффициента вариации. Таким образом, можно сказать, что результаты XYZ-анализа будут достоверны, только если анализируется достаточно длительный период времени, что тоже не всегда возможно, так как в магазине постоянно происходит ротация ассортимента, да и ситуация на рынке меняется быстро.

Таблица 4. Примерные данные для проведения XYZ-анализа

Наименование товара	Объем продаж за январь, усл. ед.	Объем продаж за февраль, усл. ед.	Объем продаж за март, усл. ед.	Итого за I квартал, усл. ед.	Среднее значение, усл. ед.	Значение подкоренного выражения	Коэффициент относительной вариации	По скольким периодам проводился расчет	Группа
Всего	16186581	1575715	1917341	5111715	1703905	–	–	–	–
В том числе:									
1. Артикул 1	342402	346897	338201	1027499	342500	12607924,61	1	3	X
2. Артикул 2	319069	331686	357677	1008433	336144	258370255,4	5	3	X
3. Артикул 3	97843	87926	105787	291556	97185	53384997,15	8	3	X
4. Артикул 4	11409	11999	14157	37565	12522	1395034,88	9	3	X
5. Артикул 5	138364	139740	171537	449641	149880	234814132,9	10	3	Y
6. Артикул 6	41261	53080	40138	134479	44826	34269656,78	13	3	Y
7. Артикул 7	123462	89634	118418	331514	110505	222030958,6	13	3	Y
8. Артикул 8	71071	51088	66063	189222	63064	77851109,81	14	3	Y
9. Артикул 9	22829	34063	29362	86253	28751	21222374,3	16	3	Y
10. Артикул 10	77800	53492	84895	216187	72062	180809626,4	19	3	Y
11. Артикул 11	47075	77491	69124	193689	64563	164588986,9	20	3	Y
12. Артикул 12	23119	20424	33831	77374	25791	33529338,36	22	3	Y
13. Артикул 13	133374	115638	199034	448046	149349	1286751480	24	3	Y
14. Артикул 14	30270	25180	45059	100509	33503	71088584,67	25	3	Z
15. Артикул 15	15426	18860	27875	62161	20720	27561661,05	25	3	Z
16. Артикул 16	102962	114883	207231	425075	141692	2171354775	33	3	Z
17. Артикул 17	19838	3110	319	23266	7755	74287996,2	111	3	Z
18. Артикул 18	–	525	8636	9161	3054	15625875,21	129	3	Z
19. Артикул 19	87	–	–	87	29	1670,42	141	1	Z

Специалист, проводящий такой анализ, должен постоянно отслеживать влияние всех случайных и временных факторов и не принимать решения только на основании попадания товара в группу X, Y или Z. Группу X в магазине составят товары, спрос на которые действительно мало зависит от влияния различных факторов, – хлеб, молоко, соль, сахар и т. п. Относительно всех других товаров необходимо обращать внимание в первую очередь не на степень отклонения от среднего показателя, а на динамику показателей – рост, падение или скачки оборота (доходности).

В результате совмещения результатов ABC-анализа и XYZ-анализа мы получаем девять групп объектов анализа по двум критериям: степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность (прогнозируемость) этого результата (XYZ) (табл. 5)

Таблица 5. Совмещенный ABC- и XYZ-анализ товарооборота

Критерии	X	Y	Z
A	AX – высокая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	AY – высокая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	AZ – высокая значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления
B	BX – средняя значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	BY – средняя значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	BZ – средняя значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж
C	CX – низкая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	CY – низкая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	CZ – низкая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж

Внедрение интегрированного ABC- и XYZ-анализа в практику работы розничных торговых предприятий обеспечивает эффективное управление товарным ассортиментом, что, в свою очередь, способствует ускорению оборачиваемости товара, уменьшению излишков товаров, снижению риска их списания, минимизации суммарных затрат, связанных с запасами. Множество аналитических отчетов, таких, как «Оборачиваемость запасов», «Динамика продаж», «Ассортиментный минимум», оказывают помощь руководителю магазина в принятии обоснованных управленческих решений. Формирование заказа поставщикам при помощи информационной системы может проводиться с учетом, например, параметров по минимальному остатку, на основании результатов продаж за выбранный период и т. п.

Но не только продажи товара являются основой для формирования портфеля заказов. Для этой цели, особенно для расширения ассортимента, и используется метод ABC- и XYZ-анализа.

ABC-анализ и XYZ-анализ могут применяться в отношении любых товаров или услуг и позволяют ответить на следующие вопросы:

1. Какие товары закупать в первую, вторую и последнюю очередь?
2. Какому товару стоит уделять больше внимания, делать акцент при продвижении?
3. Поставщики каких товаров требуют особых отношений?

Следует помнить, что специфика ценообразования в розничной торговле, связанная с наличием в ассортименте взаимосвязанных товаров, требует внимательности и специального анализа прибыльности товаров, поскольку некоторые особенно важные для магазина товарные позиции могут иметь минимальную прибыль или не иметь ее вообще; анализ прибыльности товарных позиций не может основываться только на валовой прибыли, необходимо учитывать затраты именно на продажу данной позиции. Это связано с тем, что доля затрат у разных товаров будет различной.

Вопрос о первенстве показателя прибыли или оборота при осуществлении ABC- и XYZ-анализа можно признать риторическим. И то, и другое важно для магазина и не существует в отрыве друг от друга. Реальное положение дел в магазине может быть оценено только при анализе обоих параметров.

Наиболее удобным представляется ABC-анализ, являющийся, по сути, рейтинговым списком. Этот метод получил широкое распространение и «включен» во многие программы в качестве стандартного отчета. Часто он используется совместно с XYZ-анализом, однако возможности использования последнего ограничены.

3. ОПТИМИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВОЧНОГО РЕШЕНИЯ МАГАЗИНА

3.1. Расположение и демонстрация товара в торговом зале магазина

Система самообслуживания предоставляет покупателю свободный выбор товаров, возможность самостоятельно оценить их, не прибегая к помощи торгового персонала, благодаря грамотному применению технологий мерчандайзинга. Если торговая площадь магазина позволяет внедрить методы и приемы мерчандайзинга, то необходимо рассмотреть схему планировочного решения торгового зала магазина, а также преобладающее в нем направление движения покупателей. Далее необходимо выполнить следующие рекомендации:

1. Разместить зону «вход – выход» в наиболее удобном для потенциальных покупателей месте, организуя при этом необходимое направление движения покупательских потоков в магазине. Это позволит максимизировать удобства для покупателей при посещении магазина, а также привлечет потенциальных покупателей.

2. Рассмотреть движение покупательских потоков в магазине с целью выявления его «холодных зон». В любом магазине есть места, которые покупатели посещают меньше всего (их называют «холодными» зонами), и места, которые посещаются чаще других (их называют «горячими» зонами). Необходимо добиться того, чтобы «холодные» зоны стали «горячими». Причины образования «холодных» зон в магазине следующие:

- люди неохотно посещают глубину зала, предпочитая совершать покупки в передней части торгового зала;
- покупатели в торговом зале предпочитают идти по направлению против часовой стрелки и по периметру торгового зала, поэтому требуется их привлечение в центральные зоны;
- при движении по торговому залу повороты головы покупателей в правую сторону преобладают, ввиду этого необходимо сделать привлекательной и левую сторону торгового зала.

В результате такого поведения посетителей магазина «холодные зоны» могут образовываться в центральной и задней части торгового зала, а также с левой стороны по ходу движения покупателей.

3. Превратить «холодные» зоны в «горячие», используя психологические приемы и метод ABC-анализа. Психологические приемы заключаются в следующем:

- расширении проходов задней части торгового зала;
- улучшении освещения, выделении светом товаров, секций, так как покупатели предпочитают более светлые места;
- размещении в «холодных» зонах более привлекательных для покупателей товаров;
- использовании специального оборудования (POS-терминалов, проведение презентаций, дегустаций, выставок-продаж).

Сгруппированные по методу ABC- анализа товары располагаются в торговом зале исходя из следующих принципов:

- размещение в «холодных» зонах товаров группы А (необходимые товары), тем самым превращая их в «горячие» зоны;
- рядом с товарами группы А и в других «горячих» зонах размещение товаров группы С (пассивного спроса);
- в остальных зонах размещение товаров группы В со средней привлекательностью.

4. Распределить площадь торгового зала на зоны с учетом поведения посетителей. Учитывая, что активность внимания покупателей к отделам магазина неодинакова, следует разделить торговую площадь на три условные зоны. Попадая в магазин, покупатель находится в зоне адаптации. В глубине торгового зала – зона покупки. На пути к кассе расположена зона возвращения (рис. 3).

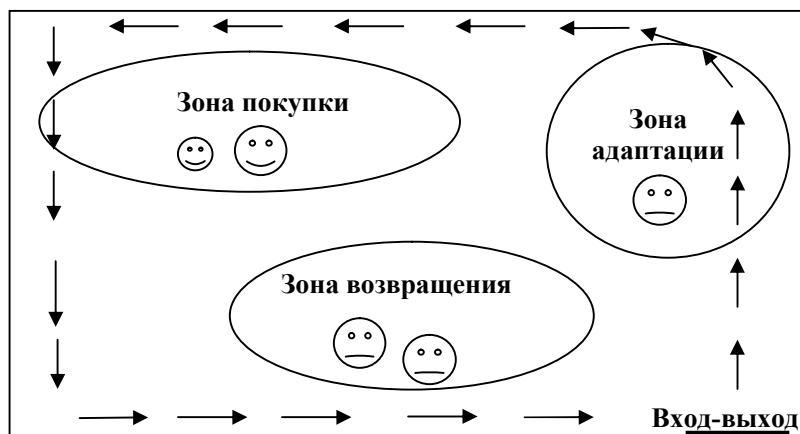


Рис. 3. Наиболее вероятное поведение покупателя на отдельных этапах его движения по торговому залу

Особенности поведения покупателей в основных зонах торгового зала представлены в табл. 6.

Таблица 6. Поведение покупателей в основных зонах торгового зала

Название зоны	Поведение покупателя
Зона адаптации	Покупатель продвигается не спеша, внимание слабое, присутствует некоторое чувство потерянности и смутения, внимание привлекают хорошо знакомые предметы, происходит адаптация покупателя к магазину
Зона покупки	Покупатель полностью адаптировался к среде, увлечен осуществлением запланированных покупок
Зона возвращения	Покупатель достиг цели; внимание не напряжено, выборочное; ищет ответ на вопрос: «На что можно потратить деньги, сэкономленные при достижении основной цели?»

5. Установить торговое оборудование в торговом зале, задавая необходимые направления и характер движения покупательских потоков. При размещении оборудования необходимо придерживаться следующих принципов:

- устанавливать оборудование параллельно движению посетителей в глубь зала, при этом избегая размещения длинных прилавков, которые утомляют и ослабляют внимание покупателей;
- избегать разрыва направления движения покупательского потока, который может возникнуть из-за конфигурации оборудования;
- размещать оборудование таким образом, чтобы оно не препятствовало желанию посетителя выйти из потока для посещения других отделов или выхода из магазина;
- избегать нарушения взаимосвязи основных отделов торгового зала и соответствующих подсобных и иных помещений.

6. Расположить товар на торговом оборудовании. Расположению и демонстрации товаров в торговом зале отводится большая роль. Особенно это актуально в магазинах самообслуживания, где товар продает себя сам. Поэтому в таких магазинах товары необходимо четко разделять на группы, чтобы покупатели их легко находили.

Прежде чем размещать товары в отделах, следует определить место каждого отдела на имеющейся площади, учитывая ограничения торговой площади с учетом оптимальной ширины проходов и необходимость ее эффективного использования (коэффициенты установочной и демонстрационной площади).

Необходимо заставить покупателя пройти по максимальному количеству отделов, минимизировать время полезного присутствия покупателей.

При расположении товаров и отделов следует размещать отделы «импульсных» покупок на основных маршрутах движения.

Товары, привлекающие покупателей (активно рекламируемые, пользующиеся большим спросом), необходимо размещать впереди, чтобы их было хорошо видно и чтобы они привлекали покупателей.

Необходимо располагать близко друг от друга взаимодополняющие товары (тесто – соусы, aperitifs – соленое печенье). Следует соблюдать логику перехода от одного отдела к другому. При размещении товара в торговом зале нужно использовать метод ABC- анализа и метод импульсивных покупок.

Для внедрения метода ABC- анализа товары необходимо объединить в три группы в зависимости от роли в торгово-технологическом процессе (табл. 7).

Таблица 7. Основные характеристики и роли товарных групп в торгово-технологическом процессе магазина

Показатели	Товары группы А	Товары группы В	Товары группы С
Характеристика	Необходимые товары	Товары предварительного и осознанного выбора	Товары пассивного спроса, дополняющие товары
Объемы продаж	Большие, 10% наименований формируют 50% товарооборота	Средние, 40% наименований формируют 40% товарооборота	Низкие, 50% наименований формируют 10% товарооборота
Показатели прибыли	Слабые, 50% товарооборота формируют 10% прибыли	Средние, 40% товарооборота формируют 40% прибыли	Высокие, 10% товарооборота формируют 30% прибыли
Показатели оборачиваемости товарных запасов	Высокие	Средние	Низкие
Влияние на покупательский поток	Обеспечивают основной поток покупателей в магазин	Обеспечивают вторичный поток покупателей в магазин	Не влияют
Место размещения	«Холодные» зоны	Значения не имеет	«Горячие» зоны

Для внедрения метода импульсивных покупок товары нужно объединить в следующие группы и разместить их по зонам торгового зала в соответствии с наиболее вероятным поведением посетителей (табл. 8).

Таблица 8. Размещение групп товаров в торговом зале магазина в соответствии с методом импульсивных покупок

Группа товаров	Наименование зоны торгового зала магазина
Товары первой необходимости. Покупка этих товаров является целью практически каждого визита покупателя в торговую точку	Зона покупки
Товары предварительного выбора. Покупка этих товаров планируется один раз в несколько визитов	Зона адаптации
Товары импульсивного спроса. Покупка этих товаров обычно не планируется	Зона возвращения

Для товаров импульсного спроса и товаров с высоким оборотом следует использовать дополнительные места продаж (табл. 9 и рис. 4).

Таблица 9. Места, отведенные для двойного размещения

Места размещения	Типы товаров
В выкладке своей или смежной товарной категории	Все типы обычных товаров
На верхней полке	Товары высокого качества
Прилавок около касс	Новинки, сезонные товары или товары с высокой рентабельностью
Стенды в проходах или посреди проходов	Новинки или сезонные товары

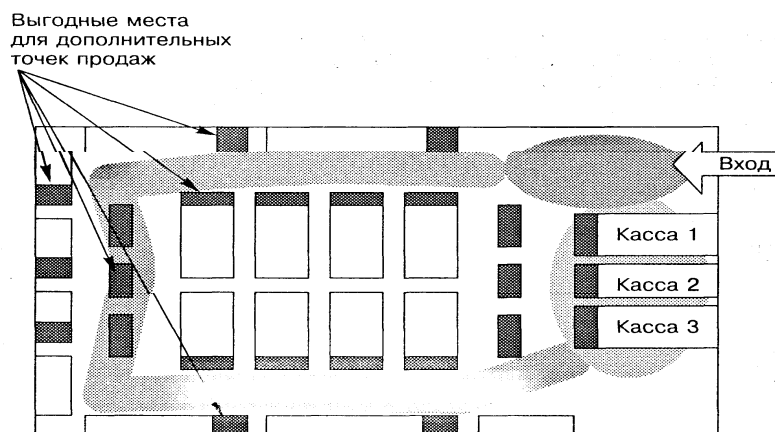


Рис. 4. Размещение дополнительных точек продаж

На дополнительные места продажи продукция не должна выноситься с основных мест продажи. Создание таких дополнительных торговых точек в среднем увеличивает объем продаж на 20-30%. Не следует допускать двойного размещения в одном и том же отделе, так как это создаст путаницу у покупателей. Поскольку выкладки не «растягиваются», выбор двойного размещения должен быть обдуманным и оправдываться повышением рентабельности.

При размещении товаров на полках торгового оборудования лучше располагать товарные группы вертикально, а товары – горизонтально.

Располагая товар на полках, следует учитывать уровни представления товара на торговом оборудовании. Различают четыре уровня представления (табл. 10):

- уровень «шляпы» (выше 1,7 м);
- уровень глаз (1,1–1,7 м);
- уровень рук (0,6–1,1 м);
- уровень ног (0,2–0,6 м).

Таблица 10. Представление товаров на различных уровнях стеллажа

Уровни представления	Представляемые товары
Уровень ног	Объемные товары, которые легко отыскать
	Товары, которые лучше «читаются» сверху
	Товары, представляемые «навалом» или на бокс-поддонах
Нижний уровень рук	Все товары первой необходимости
	Дополнительные товары Аксессуары, которым трудно найти место
Верхний уровень рук	Товары, на которые велик спонтанный спрос (например, сезонные, разрекламированные товары)
Уровень глаз	Товары, которые с наибольшей вероятностью могут стать объектом «импульсной» покупки (новинки, товары с престижным имиджем, пользующиеся известностью), а также наиболее рентабельные
	Товары, цена которых может особенно заинтересовать потребителя
Уровень «шляпы»	Товары, упаковка которых достаточно привлекательна, чтобы быть замеченной издали
	Представление товаров, продублированное на нижней полке (запас)

С уровнем «шляпы» связаны различные результаты продаж, они зависят от высоты полки. На этом уровне результаты остаются высокими, однако если расположить товар еще выше, из-за чего он будет менее досягаем, результаты понизятся. Также известно, что мужчины охотнее обращают внимание на верхние полки, чем на нижние, а женщины – наоборот.

При расположении товара на торговом оборудовании важно учитывать не только уровни представления, но и стремиться к созданию оптимальной выкладки товара, которая связана с таким понятием, как «визуальная единица».

Визуальная единица – это единица товара, представляющая его в данной линии товаров, обращенная лицевой стороной (этикеткой) к покупателям. Чем больше визуальная единица, тем заметнее товар.

Оптимальной является выкладка между минимальным и максимальным порогами. Порог насыщения – это количество визуальных единиц, увеличение которых уже не влечет за собой увеличения количества продаж. Порог насыщения необходимо вычислить, чтобы магазин не был загроможден излишним запасом.

Таким образом, идеальным количеством визуальных единиц является такое количество, которое позволит подчеркнуть достоинства товара, чтобы он привлек к себе внимание и был куплен. Но это также и то количество, которое даст товару возможность достигнуть большей, чем в среднем по отделу, рентабельности выкладки без потери объема продаж.

Если рентабельность выкладки товара ниже, чем рентабельность товарной категории, то следует уменьшить выкладку (количество визуальных единиц). Напротив, если эта рентабельность выше, необхо-

димо постепенно увеличить выкладку для повышения общей рентабельности товарной категории, а затем и всего отдела. Данное правило можно представить следующим образом:

$$\frac{\text{Чистая прибыль от товара}}{\text{Расширенная выкладка товара}} > \frac{\text{Чистая прибыль от товарной категории}}{\text{Расширенная выкладка товарной категории}}.$$

При оформлении выкладки товара нужно руководствоваться следующими принципами:

- простые и симметричные формы и композиции лучше воспринимаются и запоминаются, чем сложные;
- несбалансированные композиции вызывают ощущение дискомфорта.

Создавая композиции на торговом оборудовании, необходимо выполнять следующие требования: польза (удобство и прибыльность), прочность (устойчивость) и красота.

Формируя ту или иную композицию, следует акцентировать внимание на определенной зоне общей формы. Овал концентрирует внимание на том, что изображено или расположено в центре, а любые грани и углы являются активными зонами. В особенности внимание акцентируют острые углы, например, у треугольника.

Монотонно расположенные горки и расставленные ряды необходимо прерывать с помощью особой выкладки. Хороший эффект дает комбинирование цветовой гаммы.

Следует широко использовать рекламу на месте продаж, начиная с перпендикулярно или параллельно расположенных указателей (которые могут, например, «окружать» товар или товарную категорию) и заканчивая специальными прилавками, включенными в товарную выкладку (приложение 1), применять оригинальное оборудование для представления товаров, предлагаемое поставщиками.

Необходимо представлять товар на головных частях стеллажа, когда они не целиком отданы под продвижение товаров. Такой способ представления используется для сезонных товаров и для запаса, от которого необходимо избавиться.

Нужно периодически пересматривать представление товара на оборудовании (выстроено ли оно с учетом потребительского поведения), проводить анализ мерчандайзинга каждой товарной категории.

Стоит отметить, что данные рекомендации необходимо выполнять в совокупности с применением средств визуального мерчандайзинга, использование которых не только принесет дополнительные удобства покупателям, но и привлечет потенциальных покупателей, повысив привлекательность магазина.

3.2. Распределение площади подсобных помещений

Помещение для складирования и обработки товаров предназначено для хранения товаров и их подготовки к размещению в торговом зале. Оно должно удобно располагаться по отношению к торговой зоне и быть легко доступным для поступающих товаров. Поскольку торговые отделы необходимо проектировать как можно ближе к соответствующим подсобным помещениям (для устранения лишних операций и предотвращения пересечения покупательских и товарных потоков), расположение складских и подсобных помещений оказывает непосредственное влияние на порядок размещения товаров и товарных групп в торговом зале. Поэтому мерчандайзинг системно позволяет оптимизировать планировочное решение торгового зала с оптимизацией подсобных помещений.

Существует четыре основных варианта расположения подсобных помещений: П-образное расположение, расположение подсобных помещений вдоль задней стены здания, расположение в подвале или нижнем этаже здания, Т-образное расположение.

При П-образном расположении подсобных и служебных помещений подсобные помещения могут заметно различаться по площади в зависимости от количества товара, получаемого магазином за определенный период времени, товарооборота и объема товарных запасов, что не слишком заметно отражается на интерьере магазина (рис. 5). Однако многие специалисты находят П-образное расположение слишком расточительным с точки зрения затрат на недвижимость. Потребуется слишком много дверей, что создаст проблемы с обеспечением безопасности. При этом пропадают парковочные места, так как здание не может быть смещено ближе к границе владения, а для проезда грузовиков к месту разгрузки понадобится дополнительная площадь.

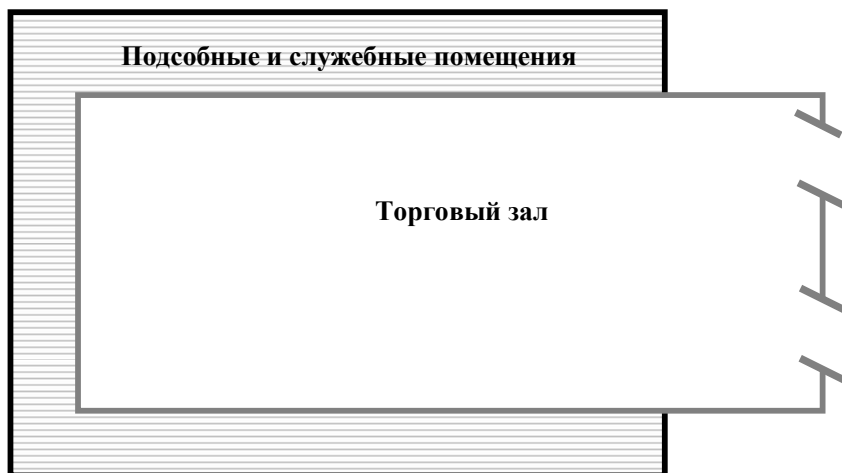


Рис. 5. П-образное расположение подсобных и служебных помещений

При расположении подсобных помещений вдоль задней стены здания (рис. 6) не происходит такой потери площади под автостоянку, как в предыдущем примере, поскольку пространство вдоль боковых стен магазина можно использовать для парковки автомобилей. Однако и здесь здание нельзя расположить близко к границе владения, так как пропадают потенциальные парковочные места.

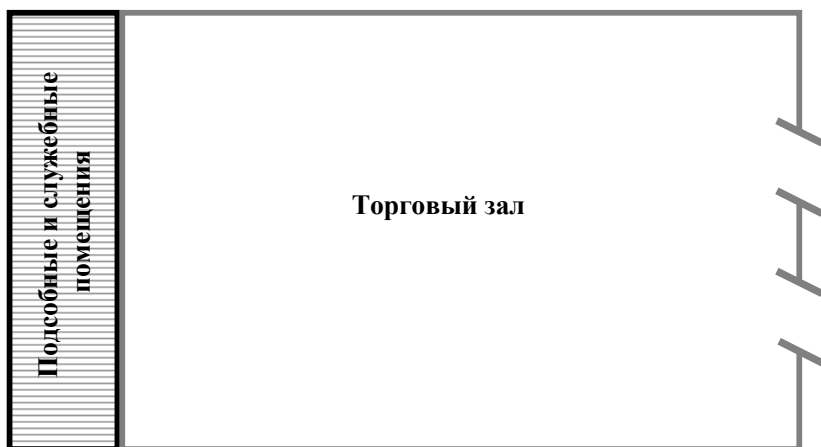


Рис. 6. Расположение подсобных и служебных помещений вдоль задней стены здания

Такое расположение желательно, если позволяет земельный участок и если стоимость не является определяющим фактором.

Вариант расположения подсобных и служебных помещений в подвале или нижнем этаже здания в настоящее время используется редко (за исключением случаев, когда возникают проблемы с площадью) (рис. 7).



Рис. 7. Расположение подсобных и служебных помещений в подвале или на первом этаже здания

Основные причины для использования подвала могут быть следующие:

- размер участка, на котором построен магазин, не позволяет выделить достаточную площадь для складских помещений;
- стоимость строительства или аренды подвала значительно ниже, чем первого этажа.

Однако размещение подсобных и служебных помещений на одном уровне с торговыми, несомненно, является более предпочтительным, поскольку в этом случае легче перемещать товары из подсобных помещений в торговый зал. В настоящее время при проектировании новых супермаркетов, как правило, выбирают именно этот вариант размещения. Однако в городских районах, где земля очень дорогая, магазинам приходится использовать и подвальные помещения.

При Г-образном расположении подсобных и служебных помещений можно разместить наибольшее число парковочных мест, так как здание может находиться ближе к границе владения (рис. 8). Это позволяет увеличить объем продаж, так как большая вместимость автостоянки позволяет обслужить больше покупателей. Благодаря меньшему количеству входов и выходов проблемы безопасности в данном случае сведены к минимуму. Существенным недостатком такой планировки является расстояние, которое необходимо преодолеть товару до соответствующего складского помещения. Однако это может оказаться не такой уж высокой платой за возможность привлечь дополнительных покупателей.

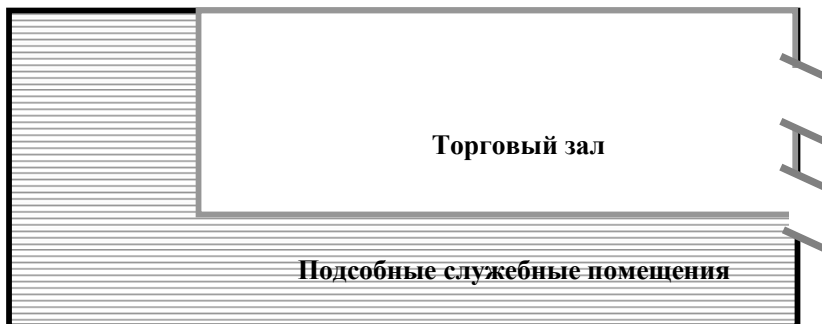


Рис. 8. Г-образное расположение подсобных и служебных помещений

Для нового магазина лучшим средством доставки и хранения продуктов является использование поддонов, что повышает производительность труда на складе. Однако некоторые магазины до сих пор пользуются конвейерами для перемещения товаров.

Лучшим местом для хранения бакалейно-гастрономических товаров является удлиненное прямоугольное помещение (рис. 9). По возможности оно должно быть отделено от места приемки мясных товаров и плодоовощной продукции. В узком складском помещении стеллажи или платформы с товарами должны располагаться сдвоенными рядами, перпендикулярно стенам, с проходами, ширина которых позволяет беспрепятственно перемещать товары. Конвейер может быть установлен параллельно длинной стене и перпендикулярно стеллажам. Расстояние от стеллажей не должно превышать 3,7 м. Этого пространства вполне достаточно для любого человека, занимающегося разгрузкой или загрузкой конвейера.

На складе бакалейные товары должны размещаться таким образом, чтобы их место хотя бы примерно соответствовало положению товара в торговом зале. Если придерживаться такого принципа, то отыскать требуемый товар будет легче. Также могут помочь указатели товарных групп или номеров проходов, соответствующих местоположению товара в торговом зале. Если товар подлежит централизованной маркировке, стол для наклеивания ценников должен располагаться в конце конвейера, около дверей, ведущих в торговую зону, чтобы работникам склада не приходилось делать лишних переходов.

При использовании платформ с решетками, где товар располагается на двух уровнях, экономится много времени, затрачиваемого на перемещение товара, поскольку при этом уменьшается высота штабеля. Кроме того, увеличивается место на верхних уровнях для ломких и сыпучих товаров – печенья, крекеров, каш и т. д.

Много лет назад, когда говяжьи туши разделялись почти в каждом супермаркете, для подготовки мяса к продаже требовалось гораздо больше места. В настоящее время, когда мясо поступает в магазины после предварительной разделки либо расфасованным, площади, необходимые для подготовки мяса к продаже и его хранения, уменьшились.

Помещения, предназначенные для обработки мясных продуктов, обычно располагаются прямо за витринами, на которых выкладывается расфасованное мясо, а сигнальная система в виде колокольчика или звонка дает возможность покупателю обратиться к работнику отдела в случаях, когда ему требуется особый кусок или продукт, который не представлен на витрине. Иногда в мясных отделах устанавливается стеклянная стена, чтобы покупатель мог наблюдать за разделкой мяса и убедиться в соблюдении санитарных норм.

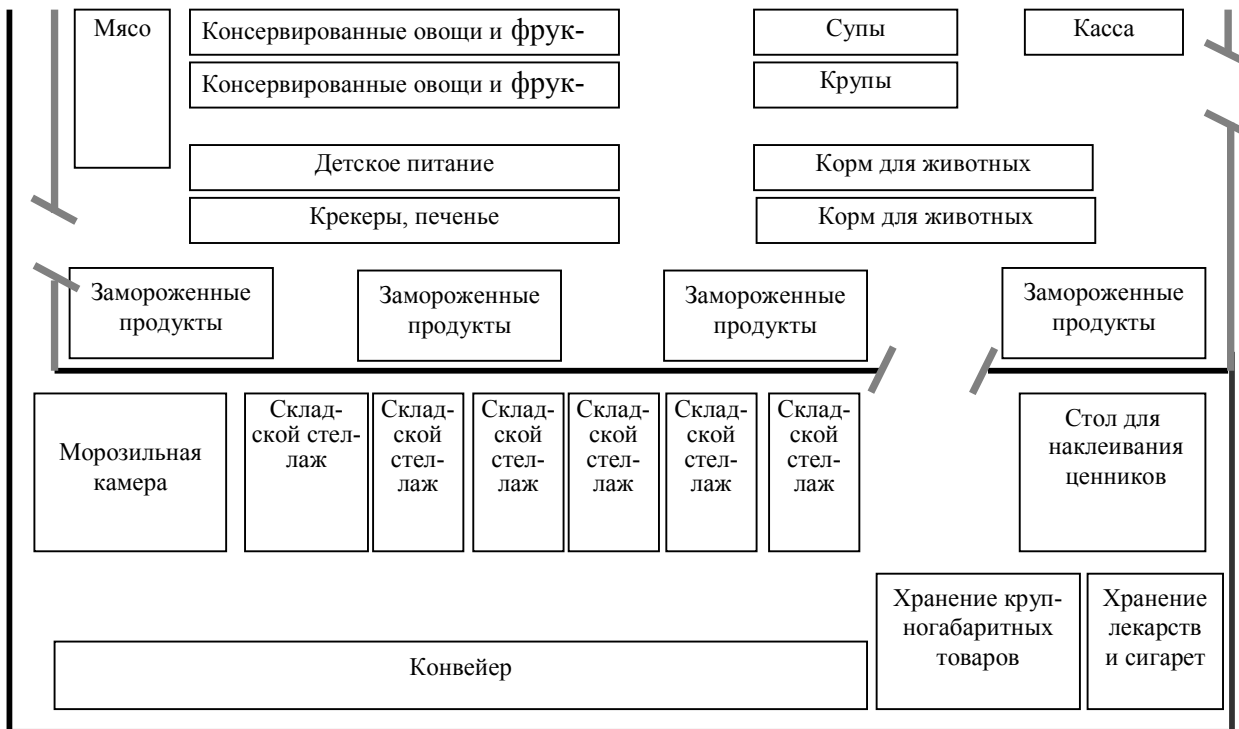


Рис. 9. Пример планировки склада бакалейно-гастрономических товаров

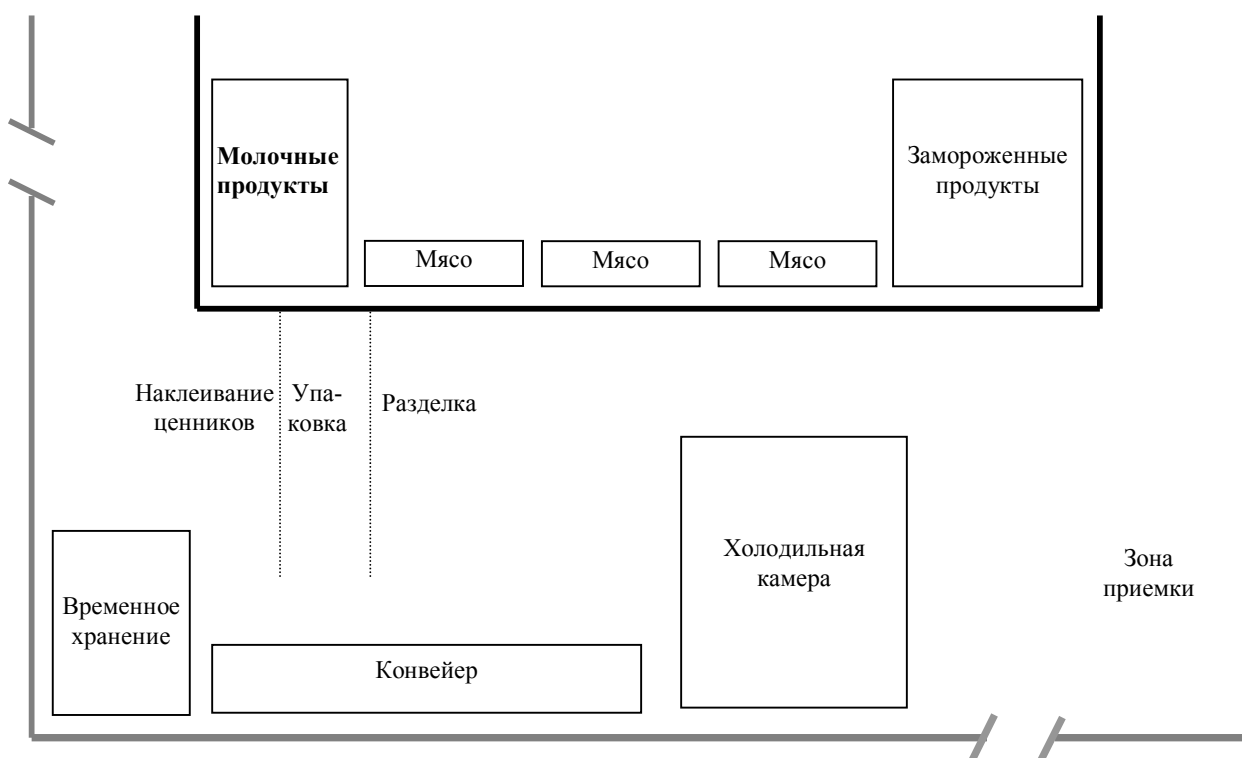


Рис. 10. Пример планировки подсобных помещений мясного отдела

Некоторые покупатели предпочитают, чтобы приготовление мясного фарша происходило у них на глазах. Стеклопанельная стена позволяет организовать такое визуальное наблюдение, избавляя от необходимости размещать мясорубку в торговом зале. На рис. 10 представлен пример планировки подсобных помещений мясного отдела.

Площадь помещений для хранения и обработки плодоовощной продукции зависит от объема реализации, количества поставок в течение недели, товарооборота, объема необходимых запасов и сезонного спроса. В магазинах, где производится фасовка плодоовощной продукции, требуется более просторное помещение для обработки и, соответственно, больше оборудования.

Размеры площадей для хранения молочной продукции зависят от количества проходящего через супермаркет товара. Склад для хранения такой продукции должен располагаться как можно ближе к дверям, ведущим в торговый зал, и к молочному отделу (рис. 11). Во многих магазинах склад молочных продуктов отделяют от витрин с молоком и яйцами стеной с раздвижными перегородками, чтобы из задней комнаты можно было заменить пустую секцию на полную, экономя таким образом время, затраты труда и повышая производительность.

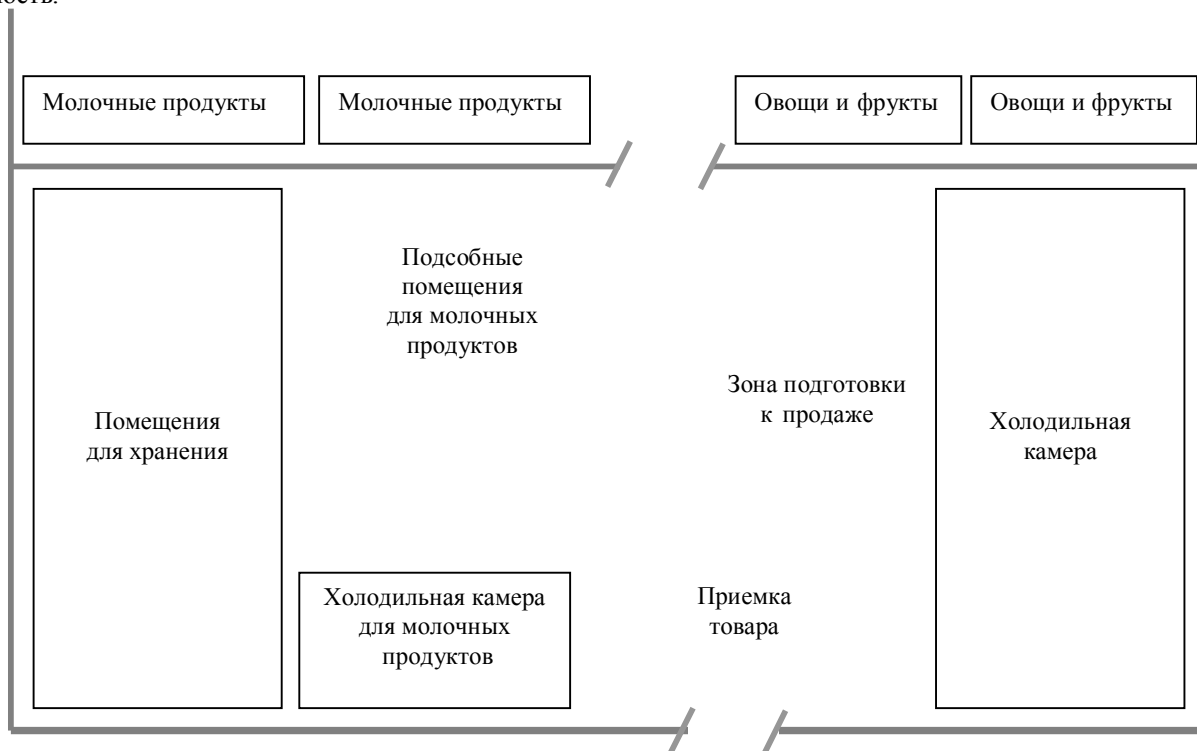


Рис. 11. Пример планировки подсобных помещений молочного отдела

4. ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОБЛИКА МАГАЗИНА НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ВИЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Визуальный мерчандайзинг – вся презентационная деятельность, рассчитанная на увеличение продаж розничных или оптовых компаний.

Основная задача визуального мерчандайзера – создание индивидуального имиджа магазина и соответствующее представление товара для того, чтобы магазин получил желаемую прибыль. В современных условиях каждый розничный магазин должен стараться создать собственный имидж, который дифференцировал бы его в среде конкурентов, подчеркивал его имя и соответствовал фирменному стилю.

Чтобы создать собственный неповторимый имидж магазина, визуальный мерчандайзер особое внимание уделяет:

- созданию витрин и выставок;
- дизайну и расположению торгового оборудования;
- освещению магазина;
- цветовому решению магазина;
- наличию вывесок;
- декоративным украшениям магазина.

Решение этих вопросов позволяет организовать торговое пространство так, чтобы оно было привлекательным для клиентов.

4.1. Витрины и выставки

Визуальный мерчандайзер в своей работе большое место отводит созданию витрин и выставок. Витрина – это первый контакт покупателя (точнее, потенциального покупателя) с магазином. Это «визитная карточка» торговца. Стоит ли говорить, что на нее нужно обратить особое внимание? Хорошо оформленная витрина заставляет клиента остановиться и вызывает желание посетить магазин. Витрина отображает

профиль, т. е. указывает на особенности магазина и предлагаемых товаров. Для того, чтобы витрина привлекала внимание прохожего своим эстетическим и информативным видом, необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Не загромождать витрину. Через витрину должна быть видна внутренняя часть магазина. У потенциального покупателя должно возникнуть желание увидеть вблизи то, что видно издалека.
2. Придумать для витрины определенные темы, чтобы она вызывала интерес и была привлекательной «приманкой». В качестве темы применить какой-либо цвет, бренд либо цветы, которые являются беспримысленным декоративным элементом.
3. При создании витрин использовать следующее правило для витрин:

Витрина = Тема = Неделя.

4. Чтобы дизайн выставки был хорошим, использовать гармоничные пропорции и образы, а также простые и нехитрые методы, помогающие торговому персоналу при создании выставки.
5. Демонстрируемый товар поместить в фокусных зонах выставки. Товар, которому отводится главная роль, расположить так, чтобы он занимал большую часть выставки.
6. Выставку сопроводить соответствующими действиями по продвижению, специальными мероприятиями и рекламой.
7. При создании выставки следить за тем, чтобы декорации не перегружали выставку. Сделать так, чтобы они дополняли, подчеркивали товар, но не затмевали его.
8. Товар на выставке расположить на переднем плане или в центральной части выставки и хорошо осветить так, чтобы он привлекал внимание клиента.
9. Скрывать непривлекательные виды и уродливые конструкции, а также тыльные стены витрин декоративными ширмами и панелями.
10. В качестве декораций выставки использовать разнообразные предметы и материалы, имеющиеся в магазине: товары из отделов хозяйственных принадлежностей, продукты питания и спиртные напитки, фарфор и стекло, ткань и мебель, аксессуары и галантерейные товары.
11. Выбирая материалы для декорации выставки, учитывать их цвет и текстуру. В роли выставочного материала применять разнообразные растения и цветы, ленты и тесьму, пенопласт, бумагу, картон, ткани. В качестве пьедесталов под товар использовать различного рода ящики, цилиндрические бочонки.
12. Во время рождественских праздников магазин украшать целиком и гораздо наряднее, чем в другие периоды. Для этого применять елки, гирлянды, блестки, орнамент, бумажные украшения, лампочки, анимацию, разнообразные новогодние игрушки и цветы. Создавая выставку в этот период, учитывать, что рождественские выставки редко представляют товар.
13. После того, как рождественские праздники пройдут, украшения следует оставлять на своих местах, по крайней мере, еще неделю, стимулируя послепродажные покупки.

4.2. Торговое оборудование

Торговое оборудование предназначено для того, чтобы наилучшим образом представить товар клиенту. Для создания привлекательного интерьера торговому персоналу необходимо поработать, в первую очередь, с дизайном, цветовым оформлением, расположением торгового оборудования, для чего рекомендуется следующее:

1. Использовать только хорошо спроектированное торговое оборудование, которое значительно поможет продавцам аккуратно организовать товарные группы и обеспечит товарам максимальную видимость.
2. Следить за тем, чтобы стиль, цвет, материал и дизайн оборудования был увязан с демонстрируемым на нем товаром, чтобы полки торгового оборудования вмещали все группы товаров, входящие в ассортимент магазина.
3. Полка по своей высоте должна соответствовать параметрам продаваемого товара. Если между верхним краем товара и следующей полкой можно засунуть два пальца, нужно менять расстояние между полками. На экономленном пространстве можно разместить еще одну полку.
4. При проектировке торгового оборудования следить за тем, чтобы стиль и отделка торгового оборудования сочетались не только с представляемым товаром, но и подходили к интерьеру самого магазина. Это важно, так как будет в целом влиять на имидж магазина.
5. Расположить торговое оборудование в торговом зале в виде решетки. При этом учитывать, что проходы между оборудованием должны быть достаточно свободными.
6. В продовольственных магазинах для представления товара, кроме торгового оборудования, использовать разнообразные корзины, модернизированные ящики и коробки. Для демонстрации товара можно применить и кубы.
7. Предусматривать в договорах на поставку товаров от поставщиков-товаропроизводителей предоставления своего специального оборудования и других вспомогательных средств, позволяющих повысить привлекательность представления продукции на безвозмездной основе.

4.3. Освещение

Хорошее освещение – существенная составляющая любого магазина. Освещение в магазине служит, во-первых, для достижения хорошей обозримости товаров. Плохая освещенность крайне отрицательно сказывается на продажах. Кроме того, что покупатели «напрягают глаза», они еще и начинают подозревать продавца в желании продать им товар низкого качества. Слишком яркое освещение также вызывает утомление. Свет слепит глаза или создает бликующие поверхности, делающие невозможным увидеть товар, не устроив защитный «козырек» надо лбом. Во-вторых, освещение очень важно для создания определенного настроения, пробуждения эмоций. Поэтому торговые работники должны позаботиться и о подходящем освещении для своего магазина. Создать соответствующее освещение в торговом зале помогут следующие рекомендации:

1. При расположении в магазине осветительных приборов не допускать, чтобы в торговом зале возникло слишком тусклое либо слишком яркое освещение.

2. Для выделения товара и привлечения внимания к нему использовать специальные световые эффекты. При этом помнить, что «цветные» светильники и крупные световые панели с рекламой, расположенные в непосредственной близости от товаров, представляют собой опасность в цветопередаче.

3. Следить за тем, чтобы осветительные приборы органично вписывались в интерьер магазина.

4. С помощью освещения замаскировывать некоторые дефекты интерьера, при условии, что это не нанесет вреда товару.

5. Не использовать в торговом зале холодное освещение. Применять осветительные приборы, имеющие теплый оттенок света, который позволяет продемонстрировать все преимущества товара, создает спокойную среду.

6. Следить за тем, чтобы в магазине отсутствовали нежелательные эффекты отраженного света, для чего лампы с большой плотностью светового потока (лампы накаливания, смешанного света, высокого давления) специально экранировать.

7. Блестящие поверхности ценников, указателей и оборудования при соответствующем наклоне отражают свет и делают невозможным прочтение надписей. Чтобы этого избежать, необходимо учесть угол зрения покупателя, а не продавца.

8. Уделить внимание освещению прилавков. Многие прилавки освещены лампами, которые производят холодный свет. В этом случае не применять стандартные осветительные приборы для открытых холодильников и морозильных камер, а разместить светильники на потолке, причем яркость ламп точечного света должна быть достаточной для адекватного освещения продуктов питания.

9. При демонстрации товара на стеллажах, имеющих встроенные световые приборы, необходимо учитывать расположение освещения (находится за товарами, сверху, снизу или сбоку); расположение товарной выкладки (по прямой линии либо по дуге, по краю полки либо в центре); высоту и объем товара, его прозрачность, силуэт.

10. Широкий ассортимент представляемых товаров требует специфического освещения, поэтому второстепенные группы товаров освещать менее интенсивно.

11. Учитывать влияние расположения осветительных приборов не только на демонстрируемые товары, но и на вывески и рекламно-полиграфические средства.

12. Правильно подбирать освещение для выставок и витрин. Учитывать, что каждая новая выставка требует точного выбора и расположения осветительных приборов. Для этого использовать металлические решетки, подвешенные над выставками, которые позволяют по-разному располагать лампы точечного света, устанавливая их при помощи «С-зажимов».

13. Устанавливая осветительные приборы, необходимо сбалансировать весь свет в витрине, чтобы создать впечатление, будто он исходит от одного источника.

14. Товару, которому отводится главная роль, дополнительно сделать подсветку, которая визуально отделит его от других объектов.

15. Торговый зал и витрины оборудовать большим количеством розеток, которые позволят торговому персоналу подключать необходимые осветительные приборы, а также новогодние елки и гирлянды.

16. Распределить светильники по периметру помещения для подсветки вывесок, декоративных панелей и товара, расположенного у стен. Это осветительное оборудование прикрепить на постоянную основу.

17. Приборы, освещающие торговую площадь и помещение по периметру, распределять очень осторожно, так как можно внести дисбаланс. Эти типы освещения могут иметь разную интенсивность. Поэтому торговому персоналу необходимо сделать так, чтобы разница не бросалась в глаза.

4.4. Цвет

Цвет – один из самых важных инструментов дизайна. Цвет оказывает различное физиологическое воздействие на человека, вызывая хорошее или плохое самочувствие, повышая или снижая его активность. Воздействие цвета на человеческий организм может быть косвенным благодаря свойству цвета зрительно увеличивать или уменьшать размеры помещений и предметов, создавая тем самым впечатление замкнуто-

сти или простора, важности или незначительности товара. Поэтому при работе с цветовым решением магазина желательно придерживаться следующих рекомендаций:

1. При оценке цветовых и тональных решений в магазине в первую очередь необходимо определить, насколько цвета, примененные в интерьере, соответствуют общей идее магазина и предполагаемой атмосфере.

2. Теплые и холодные цвета вызывают противоположные психологические эффекты. Для привлечения активных, энергичных покупателей следует использовать в интерьере магазина теплые тона. Если магазин осуществляет продажу товаров, покупка которых вызывает беспокойство, например, любых дорогих вещей, а также товаров, связанных со здоровьем человека, подойдут холодные расслабляющие тона.

3. Выбирая цветовое решение магазина, необходимо более детально рассмотреть цветовую гамму, определить, какие цвета гармонируют между собой, какие при этом они вызывают чувства и ассоциации у покупателей и торгового персонала, какие цвета улучшают вид пищевых продуктов, а какие – создают дисгармонию при взаимодействии друг с другом.

4. Если выбранные цвета создают дисгармонию, но их необходимо смешать, то используйте пастельные тона этих цветов.

5. Следует дополнительно освещать выставку, в которой использованы цвета темных тонов, поскольку они поглощают больше света. Если необходимо стимулировать импульсные покупки, то необходимо применить цвета, которые обладают сильными активизирующими свойствами; если нужно снизить активность потребителей (например, там, где собираются длинные очереди), то нужно использовать цвета средней части спектра.

6. Для создания умиротворяющей обстановки в магазине следует использовать нейтральные тона. Они хорошо сочетаются с товаром и не мешают бесконечным сезонным изменениям цвета.

7. Определяя цветовое решение некоторых отделов, необходимо выбрать цвета, традиционно соответствующие продукту и применяющиеся в оформлении.

8. Для создания цветовой гармонии следует использовать принцип цветовой гармонии: производить отбор цветов на основе упорядоченной системы, которая может быть признана и эмоционально оценена, например, любых трех цветов, лежащих на любой правильной траектории цветового глобуса (рисунки 12 и 13).

Ошибка!

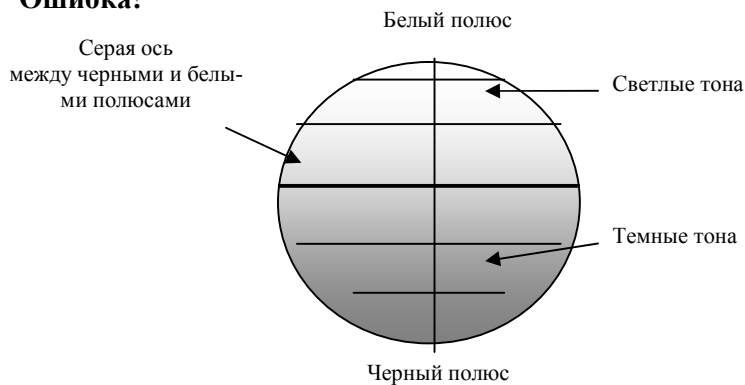


Рис. 12. Цветовой объемный глобус

Полюса цветового глобуса – белый и черный. На «экваторе» располагаются красный, оранжевый, желтый, зеленый, синий, фиолетовый цвета. Удаление цвета от серой оси определяет его цветовую насыщенность.

Дополнительные цвета гаммы, светлые и темные, находятся на сечениях глобуса.

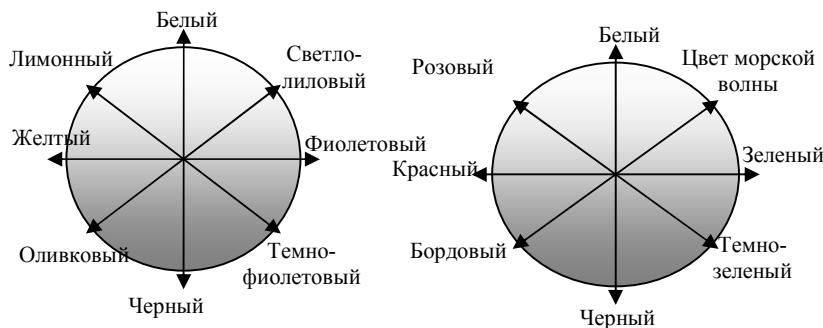


Рис. 13. Дополнительные сечения цветового глобуса по вертикали

Если стоит задача – использовать гармоничную светлую гамму, то необходимо выбрать горизонтальный срез ближе к белому полюсу и посмотреть, какие цвета там расположены. В случае, если гамма должна быть теплой, необходимо выбрать срез вертикальный в том полушарии, где расположены теплые тона (красный, желтый, оранжевый).

9. Использование в выкладке очень близких цветов вызывает у покупателей ощущение оплошности, так как они начинают восприниматься как один цвет. Если цвет упаковки близок к цвету фона, товар сливается с окружением. В данном случае необходимо использовать дополнительные средства привлечения внимания к этому товару с помощью цветовых контрастов: помещать рядом упаковки контрастных цветов; размещать в центре группы товар, упаковка которого сама использует наиболее сильные контрасты; располагать товар на контрастном фоне.

10. При расстановке акцентов в общей массе товаров на полках необходимо учитывать границы поля зрения покупателя. Лучше расположить акценты так, чтобы не оставалось товаров, не попадающих в его поле зрения.

11. При формировании зрительного восприятия атрибутов торгового зала необходимо учитывать особенности цветовой гаммы в зависимости от объекта восприятия (табл. 11).

Таблица 11. Различия в восприятии цветовой гаммы в зависимости от типа объекта

Цвет и его оттенки	При восприятии оформления интерьера	При восприятии товаров, упаковок
Красный	Возбуждает, повышает напряжение, интерьер воспринимается как нестандартный, экстравагантный. Привлекает внимание, подавляет, раздражает. Не подходит для интерьера магазинов	Быстро привлекает внимание, бросается в глаза, запоминается, легко распознается среди других цветов, идеален для массовых товаров
Оранжевый	Привлекает и притягивает к себе внимание, воспринимается как что-то необычное, интересное, яркое, оригинальное. Может использоваться в оформлении интерьера магазинов детских товаров, игрушек, концептуальных, необычных или ультрамодных магазинов	Быстро привлекает внимание, бросается в глаза, запоминается, легко распознается среди других цветов, идеален для массовых или необычных товаров
Желтый	Создает теплоту, уют, располагает к хорошему настроению. Подходит для детских магазинов и магазинов, которые хотят создать теплую обстановку	Быстро распознается и запоминается, приятен глазу, идеален для дешевых массовых товаров и ценников о распродаже
Розовый	Подходит для детских, подростковых интерьеров, воспринимается как цвет инфантильности или нежности	Хорошо распознается, воспринимается как праздничный, сугубо женский или детский цвет
Коричневый	Воспринимается как домашняя обстановка, материалы воспринимаются как натуральные. Подходит для магазинов с натуральными товарами. В случае отделки натуральным деревом подходит для магазинов, торгующих дорогими товарами	Не считается привлекательным, плохо выделяется среди других цветов и плохо запоминается
Синий	Создает особое настроение, торжественность и неторопливость. Подходит для дорогих бутиков	Подчеркивает благородство товара, ассоциируется с высоким качеством и приверженностью традициям. Идеален для дорогих, элитных товаров, особенно в сочетании с золотом (серебром)
Голубой	Создает ощущение чистоты, легкости, пространства, придает тонус, не привлекает к себе особого внимания	Не выделяется на фоне других цветов. Подходит в большей степени для непродовольственных товаров
Зеленый	Снимает раздражение, освежает, расслабляет, приятен глазу, не привлекает к себе особого внимания	Не сильно выделяется на фоне других цветов. Используется в упаковке для того, чтобы подчеркнуть свежесть товара или свежесть запаха
Серый	Придает интерьеру строгость, упорядоченность. Цвет современных стилей «хай-тек» и минимализма. Отличный нейтральный фон для ярких, сочных цветовых пятен	Нейтральный, не привлекает к себе внимания и плохо запоминается. Больше подходит для непродовольственных товаров. Возможны два варианта: упаковка, которая не бросается в глаза и ничем не примечательна; утонченный минималистский стиль
Черный	Создает закрытую атмосферу, содержит угрозу и неприятен большинству людей как цвет интерьера	Подходит для разных товаров (непродовольственных товаров и некоторых продуктов питания, например, кофе, чай и пр.), воспринимается как стильный, подходящий ко всему цвет
Белый	В большинстве случаев идеален для интерьера магазина, так как с помощью освещения можно получить самые разные оттенки. Хороший фон, так как не привлекает к себе особого внимания	Плохо различается на полках и витринах. Подходит для разных товаров, но удачным его считать трудно

4.5. Вывески

Поскольку магазины все больше ориентируются на самообслуживание, важным инструментом сбыта становятся вывески. Вывески зачастую являются первым контактом человека с магазином. Они представляют основную информацию о товаре и его местоположении, сообщают о распродажах и информируют клиентов о специальных мероприятиях. Поэтому им уделяют особое внимание. В процессе работы торгового персонала с вывесками необходимо сделать следующее:

1. Тщательно продумать, где расположить товарные вывески. Большинство вывесок установить на подставки или вблизи товаров. Не размещать их слишком далеко от товаров, так как это сбивает покупателей с толку.

2. Вывески для отделов магазина напечатать броским шрифтом, окрасить в соответствующие цвета, повесить так, чтобы они свисали с потолка над центром группы товаров (отдела). Чтобы вывески в отделах были заметны с некоторого расстояния, высоко повесить и визуально отделить их от стеллажей с товаром. Сделать так, чтобы эти вывески были удобочитаемыми, однозначными и видными из других частей магазина.

3. При использовании шрифтов и надписей в магазине учитывать особенности человеческого зрения, а также то, что читаемость надписи находится в зависимости от расстояния до нее. Если необходимо создать надпись, которая привлечет внимание, а не просто будет прочитана (например, информация о специальных предложениях), рассчитать высоту и толщину букв. Как правило, для хорошей читаемости высота букв должна в 5 раз превышать их толщину. При недостаточном освещении размеры увеличить в 1,5–2 раза. Периодически в магазине необходимо проверять, доступны ли для прочтения надписи.

4. Согласовать шрифт и цвет использующихся в магазине вывески, помнить, что большим спросом пользуются белые вывески, но другие цвета также приемлемы, если они эстетически приятны и легко читаются.

5. Использовать сигнальные цвета (оранжевый, желтый и красный) на белом фоне, когда необходимо сообщить о распродаже.

6. Создавая вывески для магазина, помнить, что если текст, шрифт и цвет вывески находятся в гармонии, клиенты смогут легко их прочитать.

7. Организуя создание и размещение вывесок, учитывать, что слишком большое количество вывесок и объявлений, написанных от руки в разных стилях и цветовых гаммах, создает впечатление хаоса.

4.6. Декоративные украшения

Создать приятную атмосферу внутри магазина помогут разнообразные декоративные украшения. Делая облик внутреннего торгового пространства более привлекательным, торговый персонал должен учитывать следующее:

1. Баннеры прекрасно заменяют традиционные вывески и стенды, когда те недостаточно эффективны. На баннерах необходимо выводить интересные надписи, орнамент и иллюстрации, говорящие о предложении товаров в магазине. На них хорошо смотрятся яркие надписи, напечатанные жирным шрифтом. Для дополнительного эффекта баннеры разместить под потолком торгового зала.

2. Цветы (свежие, сухие, шелковые или бумажные) представляют собой отличные украшения. Ими нужно оформлять витрины, прилавки и интерьер магазина. Желательно украсить торговую площадь корзинами с недорогими растениями или декорировать цветами стену.

3. Для украшения магазина использовать живые и искусственные растения. Чтобы свести к минимуму расходы по уходу за ними, следует применять в роли декораций искусственные цветы. Сухие цветы также не требуют постоянного ухода, кроме того, они идеально смотрятся осенью.

4. Во время рождественских праздников широко использовать сезонные растения – огромные искусственные сосновые ветки, венки, елки.

Вышеизложенные предложения по повышению привлекательности торгового пространства магазина по вопросам создания выставок, дизайна и расположения торгового оборудования, освещения, цветового решения магазина, декоративных украшений и вывесок в торговом зале магазина позволят улучшить презентацию товаров, что, в свою очередь, приведет к увеличению сбыта товаров. Выполнение предложений по использованию средств визуального мерчандайзинга позволит создать неповторимый имидж магазина, выделить его из ряда аналогичных торговых организаций и создать ощутимые конкурентные преимущества, что немаловажно в современных рыночных условиях.

5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

При оценке эффективности системы мерчандайзинга следует, прежде всего, рассматривать показатели эффективности использования торговых площадей, к которым относятся следующие:

- оборот (выручка) на квадратный метр торговой площади;
- прибыль на квадратный метр торговой площади.

Нужно отслеживать именно оба показателя. Часто руководство магазинов анализирует только оборот на квадратный метр торговой площади. Это допустимо, если нам нужно сравнить два магазина с одинаковым ассортиментом и примерно равной площадью. Если же мы хотим понять, насколько эффективно использование торговой площади каждой товарной категорией, следует задействовать оба показателя.

Такой анализ проводится как для товарных категорий, так и для групп и подгрупп внутри категорий, а также для торговых марок и для отдельных позиций внутри каждого раздела или подгруппы.

Динамика этих показателей позволяет оценить, насколько были эффективны проведенные мероприятия по внедрению или изменению системы мерчандайзинга.

Для оценки эффективности использования площадей отдельными товарными категориями вначале необходимо определить долю товарной категории во всей торговой (выставочной) площади магазина. Общая выставочная площадь магазина – это те площади, которыми располагает магазин для представления товаров.

Существует несколько подходов к измерению выставочной площади:

1. Учитывается только площадь пола, занятая торговым оборудованием и мебелью в торговом зале (установочная площадь). Используется в магазинах, где одна товарная группа занимает полностью единицу торговой площади или торгового оборудования (стеллаж, прилавок, вешало и т. д.), например, в магазинах одежды или крупной бытовой техники.

2. Учитываются площади полочного пространства, занимаемые определенными группами товара (демонстрационная площадь). Используется в тех случаях, когда одна единица торгового оборудования занята несколькими товарными группами, например, две полки – кофе, три полки – чай.

3. Учитываются площади полочного пространства, занимаемые определенными группами товара. Используется в тех случаях, когда габариты товаров в магазине имеют очень большой разброс и высота полок сильно варьирует.

Для оценки эффективности использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями используются следующие относительные показатели:

- коэффициент эффективности использования торговой площади по обороту (*К по обороту*), рассчитываемый в следующем порядке:

$$K \text{ по обороту} = \frac{\text{Доля товарной категории в выручке}}{\text{Доля занимаемой площади}};$$

- коэффициент эффективности использования торговой площади по прибыли (*К по прибыли*), исчисляемый в следующем порядке:

$$K \text{ по обороту} = \frac{\text{Доля товарной категории в прибыли}}{\text{Доля занимаемой площади}}.$$

Те категории, которые имеют коэффициент эффективности использования площади по прибыли значительно выше 1, скорее всего, имеют недостаточную площадь выкладки либо слишком узкий ассортимент. Они имеют потенциал к росту продаж, и для реализации этого потенциала необходимо увеличить площадь под них либо расширить ассортимент (что также увеличит площадь). Только увеличение должно быть регулируемым, управляемым.

Также выделяются категории, у которых коэффициенты эффективности использования площади по прибыли значительно ниже 1. Эти категории, скорее всего, занимают слишком много площади либо имеют избыточно широкий ассортимент, поэтому площади используются неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их падения, либо контролируемое сужение ассортимента.

По группам с коэффициентом около 1 площади можно оставить без изменений.

На рисунках 14 и 15 представлен пример анализа эффективности использования торговых площадей для различных групп товара продуктового магазина А (торговый зал площадью 500 м², формат – «магазин возле дома»).

В данном случае торговая площадь, занимаемая определенной группой товара, определялась как площадь пола, занятая торговым оборудованием, на котором размещены товары данной группы (установочная площадь).

На диаграммах видны группы, занимающие слишком много торговой площади (специи и соусы, чипсы и снеки, детское питание, безалкогольные напитки, консервы, растительное масло), и группы, испытывающие резкий недостаток площадей (колбасы, овощи и фрукты, табачные изделия, хлеб, сливочное масло).

На основании этих данных ясно, каким группам товаров нужно увеличить площади, а каким – уменьшить. Данные о доле группы в обороте и в прибыли показывают, площади какого качества нужно выделить тем или иным группам.

Рассмотрим для примера две товарные группы – алкогольные и безалкогольные напитки.

По группе алкогольных напитков мы видим, что доля в обороте составляет около 12%, в прибыли – около 17, доля площади – около 14%. Эти данные могут свидетельствовать о том, что хорошо представлен дорогой алкоголь, дающий высокую прибыль, а дешевый, дающий оборот, возможно, имеет не самые лучшие места. Наценка на алкоголь велика, поэтому оборот недостаточный. Ассортимент алкогольной группы не сбалансирован: недостаточно средних и недорогих по цене позиций.

Также видно, что в данном формате магазина лучше представить недорогой алкоголь с небольшой наценкой. Конечно, требуется дополнительный анализ внутри группы, но уже очевидно, что эта группа имеет определенный потенциал к росту оборота после определенных изменений: выкладки, ассортимента или ценообразования в группе.

По группе безалкогольных напитков доля в обороте составляет 10%, в прибыли – 6, в площади – 16%. Это свидетельствует о том, что товара выставлено намного больше, чем нужно. Низкая доля в прибыли может быть вызвана невысокой надбавкой или слабой представленностью средних и высоких по цене позиций, дающих высокую прибыль. Первый шаг необходимых изменений – уменьшение торговой площади под товары группы примерно на 60% плюс анализ ассортимента на сбалансированность (необходимые пропорции товаров разных ценовых групп) и анализ надбавки.

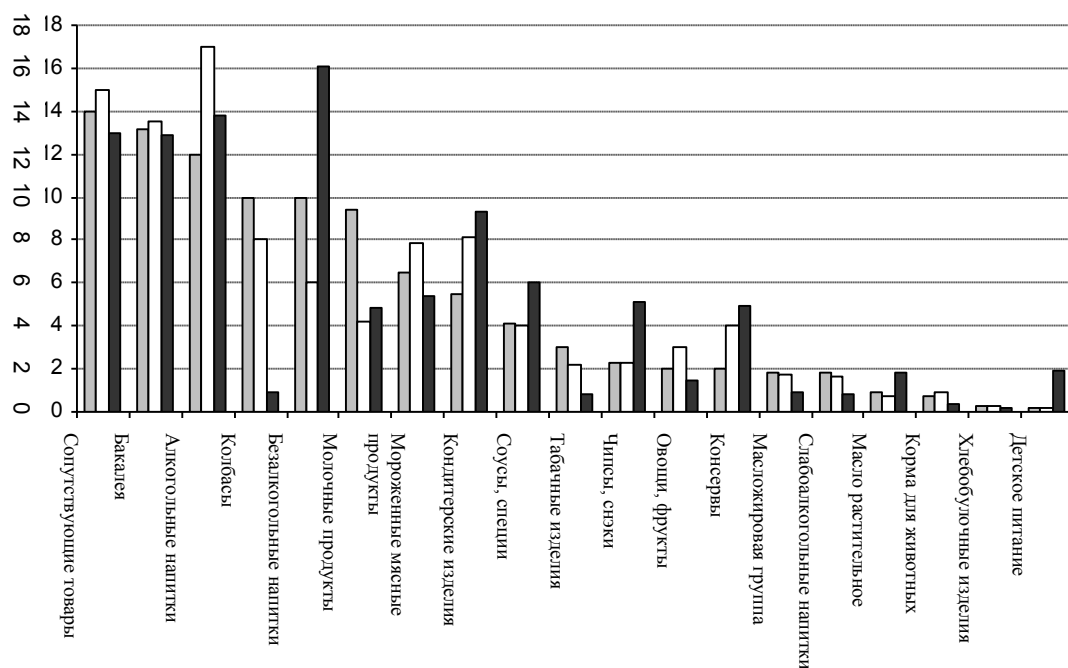
Относительно места продаж безалкогольных напитков можно сказать, что это «генераторы потока», соответственно, их нужно размещать по ходу движения покупательского потока.

Коэффициент установочной площади составляет 0,22, что ниже нормы – 0,25–0,35 (максимум 0,4). Это свидетельствует о том, что на данной торговой площади возможно размещение дополнительного оборудования.

6. СОДЕРЖАНИЕ СТАНДАРТА МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Система мерчандайзинга в розничной организации основывается на ассортиментной матрице: управлять мерчандайзингом возможно только в том случае, если управление ассортиментом уже выстроено, поскольку мерчандайзинг – неотъемлемая часть и логическое продолжение ассортиментной политики магазина.

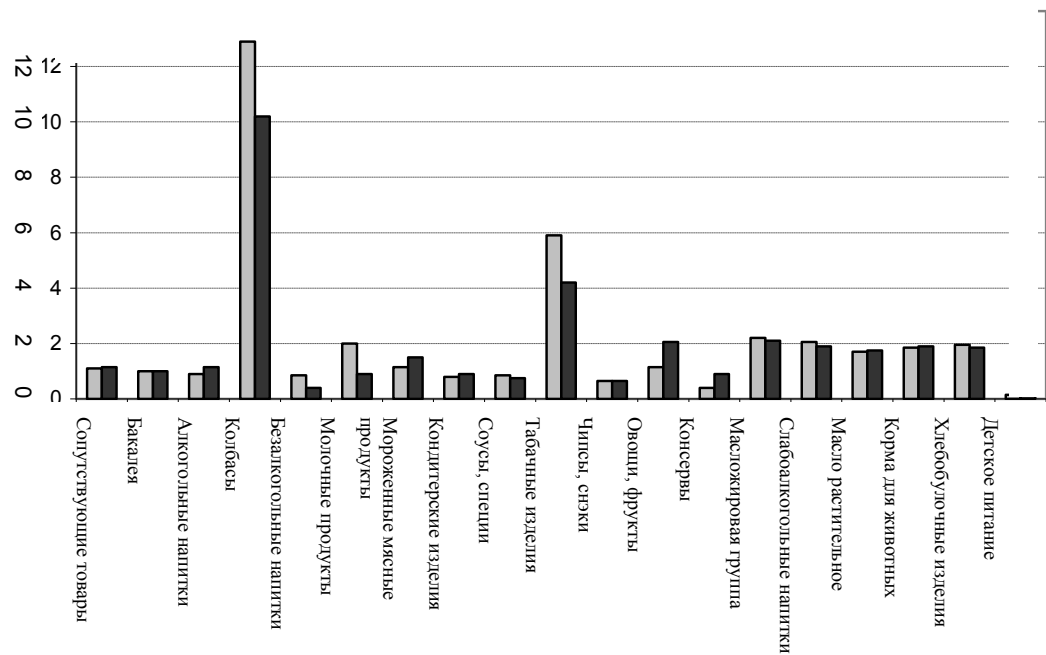
Иногда розничные торговые компании задают вопрос: «У нас ежемесячно (еженедельно, ежедневно) вводятся в ассортимент десятки (сотни) новых позиций. Как нам управлять мерчандайзингом?»



Условные обозначения:

- – доля в продажах, %;
- – доля в прибыли, %;
- – доля в занимаемой установочной площади, %

Рис. 14. Сравнение товарных групп по доле в продажах, выручке и занимаемой площади



Условные обозначения:

- – коэффициент эффективности использования торговой площади по обороту;
- – коэффициент эффективности использования торговой площади по прибыли

Рис. 15. Коэффициенты эффективности использования площадей

Сначала нужно сформировать ассортиментную матрицу для типового формата магазина и определить регламенты ротации и обновления ассортимента, а потом приступить к разработке и внедрению стандартов мерчандайзинга. Очевидно, это потребует изменения системы работы с поставщиками, закупочной политики, системы учета товародвижения и приема поставок (например, одним из условий эффективного управления ассортиментом является невозможность поставить в магазин товар, отсутствующий в ассортиментной матрице). В том случае, если стандарты будут разработаны до введения указанных условий, их внедрение будет крайне затруднено или невозможно, а желаемого экономического эффекта просто не будет.

Организация системы мерчандайзинга в магазине требует проведения ряда мероприятий:

- разработки и внедрения стандартов мерчандайзинга;
- контроля выполнения стандартов мерчандайзинга торговым персоналом;
- регулярной оценки эффективности стандартов мерчандайзинга.

Стандарты мерчандайзинга – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в компании. Стандарты мерчандайзинга – это общий подход розничной компании к представлению и продвижению товаров в магазине.

Стандарты мерчандайзинга необходимы для того, чтобы выработать и четко сформулировать все требования к системе мерчандайзинга с учетом специфики товара, особенностей покупательской аудитории и концепции магазина; чтобы весь персонал компании имел одинаковое представление о том, что и как нужно делать в целях организации системы мерчандайзинга в магазине; чтобы можно было оценить действия сотрудников по поддержанию системы мерчандайзинга в магазине.

Стандарт мерчандайзинга представляет собой документ, в котором изложены все правила, требования и рекомендации; приведены типовые планы размещения торгового оборудования и типовые планы выкладки товаров с соответствующими комментариями.

Стандарты мерчандайзинга состоят из следующих разделов:

1. *Общие положения*, содержащие общие правила мерчандайзинга для товаров, которыми торгует магазин.

2. *Типовая схема планировки торгового зала* – план-схема размещения торгового оборудования в зале с указанием размеров торгового зала и оборудования, а также обозначением расположения товарных групп.

3. *Планограммы выкладки товаров*, представляющие собой графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями.

Графическое изображение может быть в виде фотографии, схемы, рисунка.

Обязательными элементами стандартов мерчандайзинга являются требования к ассортиментному ряду (перечень обязательных для представления в данной группе позиций товара); требования к количеству каждого представленного артикула товара (указание минимально допустимого количества товара по каждому артикулу); определение конкретных мест (точек) продажи, их размеров и площади (витрин, полок и прилавков, на которых расположен товар).

Требования к фэйсингу (определению расположения товаров в первом ряду стеллажа или витрины) следующие:

- количество упаковок товара одного артикула;
- определение «лицевой» стороны упаковки;
- угол размещения товара (для штучного товара);
- размер выставляемого весового товара, размер куска со срезом и расположение среза (для продуктов питания);
- последовательность расположения различных артикулов одного бренда;
- размещение рекламных материалов.

К ценникам предъявляются следующие требования:

- расположение ценника;
- оформление и содержание ценника;
- дополнительное оборудование и приспособления для размещения некоторых видов товаров (специальные держатели, подставки и т. д.);
- дополнительные пояснения и комментарии относительно особенностей размещения товара, связанные с конкретным магазином или особенностями товара;
- пояснения по размещению товара в случае отсутствия каких-либо позиций или товарных групп;
- информация о сезонных изменениях ассортимента, выделяемой под товар площади и выкладки.

7. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ МЕРЧАНДАЙЗЕРА И ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Мерчандайзинг неразрывно связан с людьми, занятыми в разработке и реализации сбытовой политики организации торговли.

Мерчандайзер – это человек, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим продвижение и сбыт товаров в магазине.

Как правило, мерчандайзер имеет в своем подчинении других работников, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за управление сбытом в магазине. Термин «мерчандайзер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к региональному мерчандайзеру, организатору сбытовой политики на уровне торговой сети;
- к региональному мерчандайзеру, отвечающему за сбыт одной или нескольких товарных категорий;
- к руководителю хозяйственного подразделения, отвечающему за сбыт товаров на уровне торгового предприятия;
- к торговому агенту поставщика (производителя), осуществляющего выкладку продукции в торговом зале магазина.

Содержание труда мерчандайзера определяется уровнем, к которому принадлежит его должность. Мерчандайзер высшего уровня иерархии осуществляет общее руководство действиями по продвижению товаров определенной категории. Значительную часть своего времени и усилий он затрачивает на формирование ассортиментной политики и разработку программ маркетинговых коммуникаций. Мерчандайзеры среднего уровня заняты в планировании мероприятий по продвижению товаров и стимулированию сбыта. Они разрабатывают планограммы выкладки товаров, ведут учет использования торговых площадей, организуют и курируют сезонную торговлю в магазинах. Важной работой мерчандайзеров на местах является проведение операций товародвижения, обеспечение технического обслуживания процесса реализации в целом. Они принимают решения о способах представления тех или иных продуктов, формируют ассортимент внутри товарной категории, координируют действия мерчандайзеров поставщиков и осуществляют общий контроль выкладки товаров. Круг обязанностей мерчандайзера довольно широк. Независимо от уровня управленческой иерархии, к которому принадлежит его должность, мерчандайзер должен владеть знаниями в области социологии, организации торговли и защиты прав потребителей, маркетинга и рекламы, разбираться в психологии и психофизиологии потенциальных покупателей.

К профессиональной компетенции мерчандайзеров предъявляются следующие требования:

- понимание естественно-психологических основ поведения потребителей;
- понимание природы формирования покупательских решений;

- знание способов достижения целей управления процессом реализации и повышения его эффективности, владение искусством управления спросом;
- знание основных потребительских свойств товаров;
- владение навыками администрирования, предпринимательства;
- умение владеть ситуацией на рынке, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодные товарные позиции;
- умение использовать современные информационные технологии, средства коммуникации и связи, необходимые в управленческом процессе;
- способность к анализу и интерпретации полученной информации, способность принимать решения в ситуациях с высокой степенью динамичности и неопределенности;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, динамику спроса на различную продукцию и услуги.

Мерчандайзинг как вид управленческой деятельности не может рассматриваться в отрыве от таких функций управления, как логистика, маркетинг, ценообразование и др. Бессмысленно разрабатывать и пытаться реализовать программу продвижения, если менеджер по закупкам (товаровед) не обеспечит соответствующий уровень товарных запасов или если менеджер по продажам (товаровед-реализатор) установит цены, которые могут «отпугнуть» потребителя.

Для того, чтобы объединить все функции по управлению товарной категорией в едином центре ответственности, многие руководители торговых предприятий реорганизуют собственные системы управления, переходя к практике категорийного менеджмента. В этом случае категорийный мерчандайзер (категорийный менеджер) осуществляет все функции по управлению товарной категорией. Он самостоятельно планирует и реализует программу мероприятий по продвижению товаров; решает вопросы, связанные с разработкой ценовой и ассортиментной стратегии; осуществляет управление товарными запасами и т. д. Категорийные мерчандайзеры отвечают, прежде всего, за объем продаж и прибыль магазина, а достигнутые ими показатели являются основными критериями оценки их работы. Примерная схема организации мерчандайзинга в структуре аппарата управления райпо представлена на рис. 16. Такая структура может быть рекомендована для первого этапа – вхождения отрасли в систему управления продажами на основе мерчандайзинга. Далее эта структура, безусловно, будет преобразовываться по мере изучения практических преимуществ данной системы, и уже на этапе полного ее внедрения будет образован отдел (или подразделения) управления продажами.



Рис. 16. Примерная схема организации мерчандайзинга в структуре аппарата управления райпо

8. МЕСТО И РОЛЬ МЕРЧАНДАЙЗИНГА НА РЫНКЕ ТРУДА

Торговля, как системаобразующая отрасль потребительской кооперации Республики Беларусь, в настоящее время для своего развития требует новых подходов к управлению персоналом и торгово-технологическими процессами, а следовательно, новых знаний и специалистов с новыми современными компетенциями, отвечающими кардинальным изменениям, происходящим в отрасли и на рынке труда.

Исследователи рынка труда отмечают, что он действительно кардинально меняется. Традиционно наибольший спрос в последнее время на рынке вакансий для торговой отрасли предъявляется на управляющих и специалистов по продажам, мерчандайзеров и логистиков.

В общих тенденциях развития рынка кадров следует выделить наиболее подвижную и востребованную категорию работников – специалистов по продажам. Они занимают в настоящее время 60–70% кадрового рынка. На них самый стабильный спрос, который имеет постоянную тенденцию к росту. Самыми востребованными современным рынком труда являются специалисты в области продаж – мерчандайзеры и торговые представители. Однако по мере того, как развивается рынок, меняются и требования к кандидатам на такие должности. В настоящее время существует несколько категорий специалистов по продажам и постепенно формируется полный перечень требований к ним. Изучение специальной литературы позволяют представить в систематизированном виде основные категории специалистов в области продаж по мере усложнения их компетенции с характеристиками предъявляемых к ним требований со стороны хозяйствующих субъектов (табл. 12). Данный перечень функций и предъявляемых требований по категориям специалистов позволит объектам торговли определять политику развития системы управления продажами, начиная с низовых должностей до специалистов самого высокого класса в зависимости от объемов деятельности, а также специфики обслуживаемых сегментов рынка и общей стратегии их деятельности, а будущим специалистам – получить конкретные ориентиры для получения специальных знаний.

Итак, сфера продаж в настоящее время является одной из быстро развивающихся и перспективных частей рынка труда. Однако система образования Беларуси пока не готова представить на рынок специалистов, адекватных уже сформированному спросу. Так, в перечне специальностей, утвержденном Министерством образования Республики Беларусь, отсутствует специализация в области управления продажами, что не позволяет системе высшего и среднего специального образования в полной мере отвечать требованиям рынка труда.

Таблица 12. Требования, предъявляемые к специалистам в области продаж

Категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Мерчандайзер	Специалист по продвижению товаров в розничной торговле. Основная задача – грамотное размещение (выкладка) товара своей компании в магазинах, контроль наличия полного ассортимента товаров, обеспечение магазинов рекламной продукцией, иногда контроль собственных цен и сбор информации о ценах на аналогичные товары конкурентов. В день посещает в среднем от пяти торговых точек в закреплённом районе. По результатам представляет отчет руководителю – торговому представителю или супервайзеру мерчандайзеров	Высшее, неоконченное высшее, среднее специальное образование. Возраст – 20–25 лет. Опыт работы не обязателен, так как многие компании имеют собственные стандарты размещения продукции, взаимодействия с клиентом и проводят специальное обучение до начала работы. В других случаях крайне необходимы актуальные знания в области классических процедур и приемов мерчандайзинга. Презентабельный внешний вид, коммуникабельность, активность
Торговый представитель	Работает с розничными торговыми точками. Основные функции – поиск новых клиентов, заключение договоров на поставку продукции, контроль своевременности поставок и оплаты за отгруженную продукцию. Иногда продает продукцию за наличный расчет и сразу отгружает (продажа «с колес»). Может выполнять функции мерчандайзера, если штатным расписанием такая должность не предусмотрена. Количество посетителей в день (клиентов) в среднем 12. Составляет отчет и представляет, как правило, супервайзеру	Высшее образование. Возраст 23–30 лет, опыт работы – не менее одного года. Необходимы умение вести деловые переговоры на различных уровнях, склонность к убеждению и лидерству, коммуникабельность, азартность, стрессоустойчивость, водительские права и личный автомобиль. Самое распространенное требование – опыт работы на рынке потребительских товаров быстрой оборачиваемости: продукты питания, напитки, табачная продукция, косметические товары. Следующая ступень – должность супервайзера либо регионального представителя

Категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Супервайзер	Основная задача – организация и контроль работы торговых представителей. В подчинении, как правило, бывает от 3 до 15 торговых представителей. Распределяет клиентов между торговыми представителями, определяет индивидуальные планы продаж, контролирует их выполнение. Контролирует работу торговых представителей с клиентами, регулирует сложные и конфликтные ситуации, оценивает результаты работы торговых представителей и предоставляет информацию для начисления им заработной платы. Может осуществлять продажи нескольким крупным клиентам. Далее может занять место регионального представителя или регионального менеджера	Супервайзером, как правило, становится торговый представитель, имеющий опыт работы не менее 2–3 лет (далее смотрите требования к торговому представителю)
Региональный представитель	Необходим, если планируются продажи в других регионах – городах, областях. Обычно начинает развитие продаж в регионе «с нуля», работая при этом в режиме домашнего офиса. Основная задача – реализация программы по продвижению продукции своей компании на закрепленной за ним территории. В программу входят активный поиск и установление партнерских отношений с потенциальными клиентами, презентация товара, заключение договоров на поставку, планирование прибыли и обеспечение выполнения плановых показателей, контроль деятельности дистрибьюторов	Высшее образование плюс дополнительное образование в области продаж; опыт работы в области продвижения продукции в регионе не менее 2–3 лет; проведение мероприятий, стимулирующих продажи; желательны водительские права и личный автомобиль. Личные качества: высокая самоорганизованность, ответственность, социальная смелость, энергичность, умение найти выход из нестандартных ситуаций с максимальной выгодой для обеих сторон. Успешное освоение регионального рынка и наличие коллектива может стать началом открытия в регионе представительства или филиала, возглавить который региональный менеджер может уже в качестве директора
Специалист по продукту (направлению)	Отвечает за направление работы. Работает с клиентами, отвечает за работу с поставщиками и за продвижение продукта на рынке	Качественный уровень бизнес-мышления, хорошая экономическая база знаний, аналитические способности, отличное знание продукта, рынка потребителей, конкурентов, высшее специальное образование
Специалист по активным продажам	Работает в «поле» и оценивается по количеству посещений клиентов и выполненным заявкам	Должен найти подход к каждому клиенту и уметь расположить его к себе. Пунктуальность, ответственность, дисциплинированность, творческая работа с клиентом, ведение отчетов и аналитики, презентабельная внешность, хорошие манеры, уверенность в себе, находчивость, среднее специальное или высшее образование
Специалист по телемаркетингу	Занимается телефонными продажами	Высшее или среднее специальное образование, развитая и правильная речь, хорошее владение компьютерными программами Word, Excel, хорошие навыки работы с клиентами, стрессоустойчивость
Специалист по работе с VIP-клиентами (корпоративными, ключевыми) – это 20% клиентов, которые приносят компании 80% прибыли)	Устанавливает и поддерживает долгосрочные связи со стратегическими клиентами (устанавливает партнерские отношения). Владеет полной информацией о клиентах, быстро и на высоком качественном уровне обслуживает их	Высокий уровень профессиональных знаний и навыков в сфере коммерческой деятельности, исключительные коммуникативные способности, умение поддерживать долгосрочные отношения, умение располагать к себе и вызывать доверие, пунктуальность, широкий кругозор наряду с чувством собственного достоинства, одно или два высших образования

Кроме вышперечисленных профессий, специалисты по исследованию рынка труда отмечают растущую актуальность в сфере управления продажами на уровне руководителей организаций и их подразделений таких должностей, как менеджер по продажам, коммерческий директор и руководитель отдела продаж, которые в рейтинге 25 популярных профессий в Беларуси, проведенном журналом «Директор» в 2007 г., занимают, соответственно, первое, третье и десятое места.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы быть конкурентоспособными, розничным торговым организациям необходимо преодолеть нехватку информации и отсутствие навыков в области мерчандайзинга в кратчайшие сроки. Поэтому, во-первых, они должны понимать сущность технологий мерчандайзинга, знать, с какой целью их необходимо внедрять в свою деятельность. Во-вторых, розничные торговые организации должны уметь пользоваться

различными приемами и методами мерчандайзинга, а также рассчитывать, какой эффект они могут получить от внедрения этих технологий.

Технологии мерчандайзинга можно применить ко всем типам магазинов и товаров, что немаловажно. Получить дополнительный эффект от умелого использования и правильного применения технологий мерчандайзинга имеют возможность все магазины системы потребительской кооперации. Учитывая тот факт, что потребительская кооперация активно внедряет прогрессивные технологии обслуживания (включая самообслуживание на основе автоматизации управления торгово-технологическими процессами), актуальность этого вопроса возрастает, так как известно, что продажи при этом увеличиваются на 15–30%, значительно снижаются затраты на реализацию, улучшается имидж магазина и повышается культура торгового обслуживания.

Поэтапное внедрение процедур мерчандайзинга в розничной торговле предполагает следующее:

- введение должности специалиста-мерчандайзера в коммерческую службу аппарата управления организации торговли (как первый этап внедрения системы);
- ориентирование ассортимента магазина на внедрение технологий мерчандайзинга, а также на потребности покупателей;
- поддержание сбалансированного товарного запаса, который не только обеспечит бесперебойное предложение прибыльных товаров, но и будет достаточным для выполнения отдельными товарами своих функций в соответствии с их ролью в технологиях мерчандайзинга;
- разработку планировочного решения магазина при оптимальном расположении отделов в зависимости от роли товарной группы в мерчандайзинговом процессе и правил поведения посетителей в торговом зале;
- создание атмосферы магазина, формирующей положительные эмоции у покупателей и активизирующей покупательскую деятельность;
- представление различных групп, видов и марок товаров с целью создания максимальной привлекательности для целевого сегмента покупателей, а также с учетом типа и специализации магазина;
- использование различных методов представления, размещения и выкладки товаров в торговом зале магазина, повышающих восприятие товаров посетителями;
- представление в магазине информации о потребительских свойствах товара и о его использовании, а также применение рекламных средств на месте продажи товара;
- обучение торгового персонала технологиям мерчандайзинга путем проведения тренингов с последующей их аттестацией, а также разработку эффективной системы мотивации труда;
- проведение совместных мероприятий всеми участниками процесса товародвижения (производителями, посредниками, розничными торговцами), ориентированных на внедрение технологий мерчандайзинга.

Выполнение данных рекомендаций позволяет розничным торговым организациям создавать конкурентные преимущества перед другими торговыми организациями. Внедрение технологий мерчандайзинга в магазинах системы потребительской кооперации дает возможность сформировать приверженность покупателей к магазинам райпо, увеличить общую прибыль магазинов, показатели оборачиваемости, покупательские потоки, завоевать новых покупателей и увеличить долю постоянных посетителей, а также совершенствовать политику продвижения товаров, добиваться высокого уровня привлекательности ассортимента товаров для посетителей, совершенствовать и оптимизировать его структуру.

Однако на данном этапе развития торговой отрасли потребительской кооперации невозможна разработка стандарта мерчандайзинга в силу следующих обстоятельств:

1. В системе не разработана перспективная номенклатура типов магазинов (форматов торговли), а действующая (утвержденная в 1996 г.) номенклатура не отвечает требованиям потребительского рынка. Стандарт же разрабатывается для типовых перспективных форматов, соответствующих общей стратегии развития торговой отрасли.
2. Стандарт разрабатывается под утвержденную ассортиментную политику (где внимание уделяется каждой товарной позиции, товарной марке), оптимизированную систему товароснабжения и схему хозяйственных связей.
3. Стандарт мерчандайзинга является составляющей общей стратегии развития розничной торговли, а эта задача еще не решена, хотя и предпринимаются определенные усилия Белкоопсоюзом.

Вместе с тем, внедрение системы мерчандайзинга как наиболее значимого элемента научного управления продажами остается специальным и необходимым инструментом повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов розничного рынка независимо от их формы собственности и ведомственной принадлежности.

POS-материалы, используемые в магазинах

К наиболее распространенным в магазине POS-материалам относятся следующие:

- *Вобблер* – небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, крепящийся к полке или стеллажу. Обычно на вобблерах изображается логотип или рисунок с надписью (например, «Сыры из Франции»). Применяется для выделения границ выкладки товара конкретного производителя, торговой марки, а также привлечения внимания к новому товару. Очень важно правильно разместить вобблер, чтобы он не закрывал собой товар.
- *Баннер* – вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера. Размещается над точкой продажи.
- *Блистер* – прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосами по периметру.
- *Гирлянда* – ряд повторяющихся изображений, использующийся для украшения отделов или проходов между стеллажами. Указывает на логотип или изображение товара.
- *Дисплей* – оборудование для дополнительной точки продажи, на котором дублируется продаваемый товар. Располагается в хорошо проходимом месте.
- *Листовки и диспенсеры (лотки для листовок)*, использующиеся в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке.
- *Мини-брошюра с информацией о товаре*, располагающаяся рядом с продаваемым товаром и содержащая информацию как о нем, так и об остальных товарах, продаваемых под одной торговой маркой или одним производителем.
- *Мобайл* – подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара. Крепится, как правило, к потолку. Служит для указания места выкладки товара.
- *Муляж* – увеличенная копия упаковки товара, крепящаяся к потолку или устанавливаемая на верхней полке стеллажа.
- *Плакат (постер) формата А3 или А2*, использующийся для оформления задних стен отделов. Делает акцент на определенной торговой марке или виде товара.
- *Ранер* – гофрированная лента с логотипами для оборачивания палеты.
- *Световой короб* – конструкция с внутренней подсветкой. Размещается над секцией по ходу движения покупателей.
- *Специальные ценники* – ценники яркого цвета с указанием цены в период распродажи.
- *Стикер (наклейка)* – изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание к определенной торговой марке.
- *Тарелка для монет*, использующаяся на кассах. Делает акцент на логотипе товара.
- *Флаги*, располагающиеся перпендикулярно покупательскому потоку, чтобы управлять вниманием и движением покупателей. Привлекают внимание к определенному товару или стеллажу.
- *Шелфтокеры* – картонные полосы, которые крепятся на торец полки. Используются для того, чтобы отделить товары одной торговой марки от других.

Следует помнить, что внутримагазинную рекламу нужно размещать не более чем для 15–20% товаров.

Основные законы, принципы и инструменты мерчандайзинга

Сегодня известным фактом является то, что от 50 до 80% окончательных решений о повседневных покупках люди принимают непосредственно в торговом зале. На этом поле разворачивается нешуточная борьба за полочное пространство, внимание и деньги покупателей.

Мерчандайзинг – направление маркетинга, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж *без активного участия специального персонала.*

Мерчандайзинг для производителя – это:

- последний шанс показать покупателю товар;
- возможность повлиять на выбор покупателя;
- способ «подтолкнуть» его купить больше единиц товара.

Мерчандайзинг для торговой розницы – это:

- возможность максимизировать доход с единицы полочного пространства;
- возможность увеличить количество постоянных покупателей;
- способ повысить эффективность работы персонала торгового зала.

Успешный мерчандайзинг:

- привлекает внимание к товару, когда большинство покупателей спешит;
- напоминает о необходимости сделать покупки;
- помогает выбрать нужный товар (при одновременном обслуживании нескольких покупателей правильная выкладка товара и рекламные материалы приобретают особое значение);
 - выделяет новые продукты и специальные предложения, способствуя увеличению продаж;
 - повышает качество обслуживания, а также делает товар легкодоступным для потребителя и продавца, что помогает розничной точке работать эффективнее.

Ключевые инструменты мерчандайзинга

- Дизайн магазина (внешний и внутренний).
- Планирование потоков движения покупателей.
- Реклама на местах продаж.
- Цветовая блокировка.
- Ассортимент товаров.
- Комплексные меры продвижения.

Основные принципы мерчандайзинга

- **Экспозиция.** Продукция хорошо заметна покупателю.
- **Воздействие.** Продукция хорошо выглядит и видом убеждает к покупке.
- **Презентация цены.** Покупатель должен понимать пользу покупки.
- **Удобство.** Продукцию можно взять руками.

Основные принципы работы с разными группами покупателей представлены в табл. П2.1.

Таблица П2.1. Принципы работы с различными группами покупателей

Категория покупателей	Схема поведения	Принцип размещения товаров
Богатые (5%)	Имеют высокую самооценку, стремятся получить эксклюзивные услуги и эксклюзивный товар. Смотрят вверх	Для этой категории целесообразно товары размещать на верхних полках стеллажей
Средний класс (35%)	Достаточно обеспеченные, чтобы не считать деньги в кошельке. Берут тот товар, который удобно взять	Товары располагаются на уровне глаз и уровне груди
Малообеспеченные (65%)	Вынуждены экономить. Готовы наклониться к самой нижней полке, чтобы взять товар подешевле	Самые дешевые товары размещаются на нижних полках

Наглядное представление законов мерчандайзинга приведено на рисунках П2.1 и П2.2.

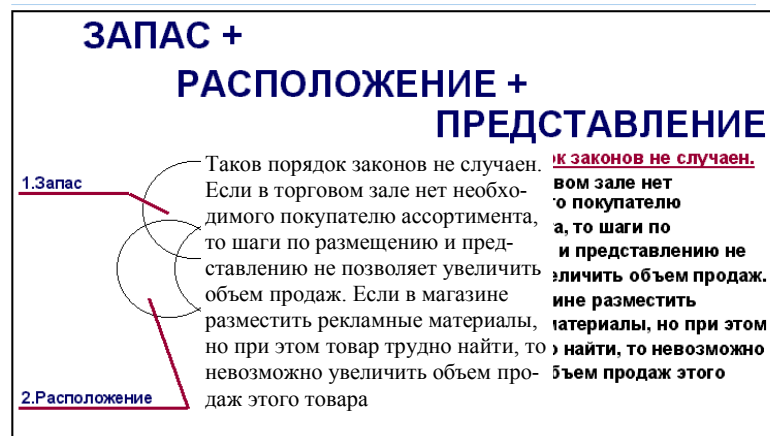


Рис. П2.1. Три закона мерчандайзинга

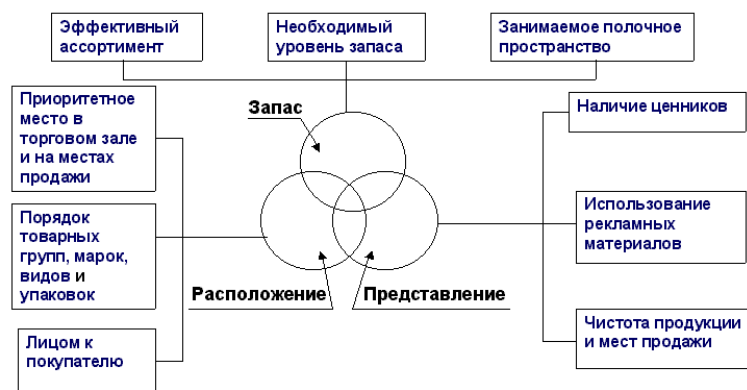


Рис. П2.2. Содержание законов мерчандайзинга

Результат анализа запаса – достижение баланса по ассортименту и полочному пространству.

По функциональному назначению места продажи бывают основными и дополнительными:

- Основное место продажи – место для представления всех производителей данной товарной группы.
- Дополнительные места продаж – места, увеличивающие вероятность покупки товаров.

Места расположения товаров

1. Сильные места:

- полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- пересечения рядов полок в магазине;
- места с хорошим фронтальным обзором;
- пространство возле кассы;
- конечные отделы гондол.

2. Слабые места:

- полки с левой стороны по ходу движения покупателей;
- внутренние ряды;
- углы и ниши магазина;
- места возле входа в магазин.

Наибольшее число покупок совершается:

- в начале потока покупателей;
- по периметру торгового зала;
- в зоне касс;
- в зоне «золотого треугольника» (рис. П2.3).

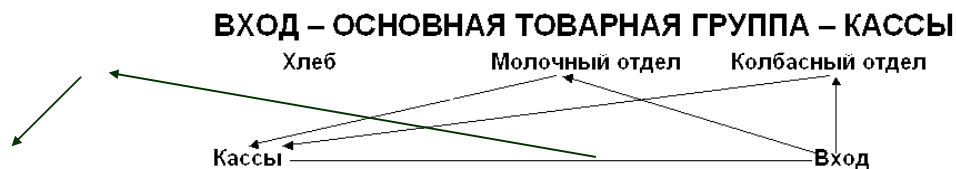


Рис. П2.3. «Золотой треугольник»

Дополнительные места продажи организуются для:

- товаров импульсивного спроса;
- товаров с высоким оборотом.

Сопутствующие товары

Расположение рядом взаимодополняющих товаров увеличивает объемы продаж. Подобное расположение называется «перекрестным мерчандайзингом».

Существуют товарные группы, за которыми приходит основная масса покупателей, остальные товарные группы являются в той или иной степени сопутствующими (табл. П2.2).

Таблица П2.2. Товарные группы в торговом зале

Вид товара по частоте спроса	Периодичность покупки	Место расположения
Товары повседневного спроса	Покупка этих товаров является целью практически каждого визита покупателя в торговую точку	Располагаются по периметру торгового зала, где их легко найти
Товары периодического спроса	Покупка этих товаров планируется один раз в несколько визитов	Располагаются в центре торгового зала, нет необходимости привлекать к ним внимание всех посетителей
Товары импульсивного спроса	Покупка этих товаров обычно не планируется	Располагаются в «горячих зонах» торгового зала, где попадают в поле зрения большинства покупателей, стимулируя незапланированные покупки

Выкладка товара

- *Горизонтальная.* Характерна выкладка товара слева направо по какому-либо признаку (уменьшение объема, увеличению цены).
- *Вертикальная.* Товары располагаются в несколько рядов сверху вниз. На практике чаще всего комбинируют оба способа. На нижних полках всегда располагается товар больших размеров или менее привлекательный, или более дешевый.

Вверху располагаются прибыльные товары, позволяющие делать высокую наценку благодаря уникальным качествам или имиджу марки (высокая наценка: «мало людей, много денег»).

На уровне глаз размещаются самые выгодные товары, идеально сочетающие лучшие свойства ходовых и прибыльных товаров, стратегически важные для привлечения покупателей и получения прибыли (наценка и оборот высокие: «много людей, много денег»).

Внизу располагаются ходовые товары, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей (высокий оборот: «много людей, мало денег»).

- *Дисплейная.* Отдельно стоящие фирменные стенды или стойки как дополнительные места продаж.
- *Удлинитель полок.* Расширяют зону выкладки традиционных стеллажей.

Правила мерчандайзинга

- Правило «недорогое – вперед».
- Правило чересполосицы.
- Правило ротации.
- Правило двух пальцев.

Группировка товаров

- *По марке.* Создается «эффект рекламного щита», который привлекает покупателей.
- *По производителю.* Легко считать остатки.
- *По товарной группе (подгруппе).* Покупателю удобно делать выбор среди товаров разных производителей.
- *По упаковке.* Покупателю удобно делать выбор среди товаров разных производителей.

Расположение товаров

- *По маркам.* Каждую товарную подгруппу может открывать марка N1 (марка-лидер), а марка N2 – закрывать. Все остальные марки располагаются внутри этих «стен замка» и заимствуют популярность у лидера.
- *По сортам.* Сорта внутри марок следует располагать в какой-либо логической последовательности: по возрастанию жирности, крепости и т. д.

Привлечение внимания

- Полки, расположенные на уровне глаз покупателя и на 15 градусов ниже, считаются наиболее привлекательными. Перемещая товар с этих полок вниз, Вы теряете от 40 до 70% продаж.
- На переднем плане должны быть выставлены, как минимум, 3–5 упаковок лицом к покупателю (фэйсинги).
- Цветовая блокировка. Товары с упаковкой одного цвета на полке расставляют вместе. В результате создается одноцветный блок товаров. В то же время блоки, сочетающие различные цвета, могут вызывать полезные для продажи ассоциации.
- Полезно размещать товары в яркой упаковке и в конце каждого ряда. Здесь же можно разместить красочную рекламную информацию.
- Метод «кариеса». Убирая несколько позиций из первого ряда, можно привлечь внимание покупателя именно к этому месту (создается эффект «раскупаемости товара»).

Привлекательный ценовой имидж

Для лидера в группе устанавливается привлекающая цена (на 8–15% ниже среднерыночной) и обеспечивается необходимый товарный запас.

Информация о привлекающей цене:

- ценники другого цвета;
- паллетная выкладка с крупными ценниками;
- информационные плакаты в торговом зале;
- информационный стенд на входе в магазин;
- рекламные листовки;
- реклама в СМИ.

Примечание. Ценники должны размещаться внизу слева!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бенко, А.** На передовой торговли / А. Бенко // Дело. – 2006. – № 11. – С. 40–42.
- Веллкофф, А.** Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллкофф, Ж-Э. Массон. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
- Кленицкий, А.** Своя фишка на консалтинговом рынке / А. Кленицкий // Дело. – 2006. – № 5. – С. 14–15.
- Климченко, Л.** Внимание: выкладка товара / Л. Климченко // Гермес. – 2005. – № 6. – С. 21–24.
- Книга** директора магазина / под ред. С. В. Сысоевой. – 2-е изд., улучшенное и доп. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с.
- Мерчандайзинг** – интуиция или расчет? (по материалам зарубежной печати) // Товаровед. – 2003. – № 5. – С. 19–29.
- Парамонова, Т. Н.** Мерчандайзинг : учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. А. Распаданов. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2006. – 144 с.
- Семин, О. А.** Искусство торговать или секреты мерчандайзинга : учеб. пособие / О. А. Семин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 112 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Принципы и ключевые инструменты мерчандайзинга.....	6
2. Оптимизация ассортимента магазина с использованием совмещения методов ABC- и XYZ-анализа	10
3. Оптимизация планировочного решения магазина	19
3.1. Расположение и демонстрация товара в торговом зале магазина.....	19
3.2. Распределение площади подсобных помещений	26
4. Повышение привлекательности облика магазина на основе принципов визуального мерчандайзинга	32
4.1. Витрины и выставки.....	35
4.2. Торговое оборудование.....	36
4.3. Освещение	37
4.4. Цвет	39
4.5. Вывески	43
4.6. Декоративные украшения	44
5. Оценка эффективности системы мерчандайзинга.....	45
6. Содержание стандарта мерчандайзинга	48
7. Требования к профессиональным компетенциям мерчандайзера и организация службы мерчандайзинга	52
8. Место и роль мерчандайзинга на рынке труда	56
Заключение	60
Список литературы.....	62
Приложения	63

Учебное издание

Пигунова Ольга Владимировна

МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

**Курс лекций
для студентов специальности
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»
специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность
на рынке товаров народного потребления» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров
ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Редактор О. М. Пузан
Технический редактор Н. Н. Короедова
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 05.06.08. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,32. Тираж 300 экз.
Заказ №

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в учреждении образования «Белорусский торгово-
экономический университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.