



УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Электронный  
учебно-методический комплекс

Авторы-составители:  
Э.Ю.СМЕШЕК  
А.О.ВАСИЛЬЧЕНКО  
Ю.О.ТИХОНОВСКАЯ

# ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

---

*для подготовки студентов I ступени получения высшего,  
образования экономических специальностей,  
слушателей факультета дополнительного образования*

Пояснительная записка  
Конспект лекций  
Литература  
Глоссарий

Пинск  
ПолесГУ  
2022

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В рамках курса изучаются классификации методов и стилей продаж, специфика продаж услуг туристской индустрии, основные характеристики целевой аудитории различных типов туров и услуг, типовые алгоритмы наиболее распространенных видов продаж в туристской индустрии, юридическое, финансовое и информационное сопровождение процесса продаж, управление продажами, а также методики подготовки персонала, связанного с продажами.

Главными формами обучения являются лекции и практические занятия в виде ролевых игр, что вырабатывает у магистрантов реальные навыки продаж, ведения деловых переговоров, продвижения продуктов на рынке услуг.

### 1 Цели и задачи учебной дисциплины

*Цель учебной дисциплины* – освоение теоретических знаний, принципов и методологии, умений и навыков технологий продаж. В результате чего повысить профессиональную подготовку студентов I ступени получения высшего образования экономических специальностей, слушателей факультета дополнительного образования.

*Задачи учебной дисциплины:*

- определить понятие услуги в туристической индустрии;
- приобретение знаний о законах и принципах мерчендайзинга и особенностях его реализации в туристических и торговых организациях;
- рассмотреть общие модели технологии формирования туров;
- изучить содержание процесса обслуживания и продажи турпродукта;
- научиться оценивать степень востребованности продукта;
- раскрыть сущность и содержание понятия технология продажи;
- познакомиться с оформлением взаимоотношений турфирмы с клиентом.

### 2 Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная программа "Технологии продаж" предназначена для подготовки студентов факультета экономики и финансов и является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к подготовке I ступени получения высшего образования экономических специальностей, слушателей факультета дополнительного образования.

Курс предполагает содержательное пересечение с дисциплинами "Маркетинг", "Логистика", "Психология", "Стратегический менеджмент", "Управление туристским предприятием", "Реклама в туристской индустрии".

### 3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины ”Технологии продаж“ студент должен закрепить и развить следующие академические (АК), социально-личностные (СЛК) и профессиональные (ПК) компетенции, предусмотренные в образовательном стандарте 1-26 02 02-2013.

#### а) академические:

- АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками;
- АК-4. Уметь работать самостоятельно;
- АК-5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером;
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

#### б) социально-личностные:

- СЛК-1 . Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина;
- СЛК-2. Иметь навыки социального взаимодействия;
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- СЛК-5 . Уметь критиковать и быть самокритичным;
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

#### в) профессиональные:

- ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
- ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации;
- ПК-8. Использовать современные информационные технологии и профаммы обработки данных для обоснования управленческих решений;
- ПК-14. Принимать управленческие решения в экономической сфере;
- К-17. Анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру

рынка и производственные возможности организации;

– ПК-18. Осуществлять расчеты издержек на производство и реализацию продукции, показателей эффективности использования основных и оборотных средств организации, трудовых ресурсов;

– ПК-19. Анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, маркетинговой политикой организации;

– ПК-20. Проводить оценку финансового состояния и финансовых результатов организации;

– ПК-21. Разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда и заработной платы, производства, повышения качества продукции и услуг, включая организационную составляющую;

– ПК-22. Проектировать производственную систему, проводить расчеты в основном и вспомогательном производстве, планировать процессы производства, материально-технического обеспечения, логистики, оперативного управление развитием производства;

В результате изучения дисциплины студент *должен знать*:

- назначение, принципы мерчендайзинга, методологию его применения;
- современные тенденции развития мерчендайзинга и его технологии;
- основные инструменты мерчендайзинга туристического продукта;
- особенности товарной, ценовой и распределительной деятельности;
- особенности туристского продукта и их влияние на технологию продаж;
- туристские мотивации и их влияние на технологии продаж;
- типологию потребителей и их поведения применительно к сфере туризма;
- методы и формы реализации турпродукта;
- знать правила работы с возражениями, методы обработки возражений;
- особенности принятия решения покупателем непосредственно в магазине.

В результате изучения дисциплины студент *должен уметь*:

- определять направления мерчендайзинга, их планирование и контроль;
- реализовывать программу мерчендайзинга;
- эффективно организовывать пространство зала и размещение товара;
- влиять на процесс принятия решения клиентом покупки турпродукта;
- налаживать коммуникации с потенциальными контактами в момент продаж;
- работать с возражениями;
- прогнозировать эффективность мерчендайзинга.

В результате изучения дисциплины студент *должен владеть*:

- опорными знаниями методов мерчендайзинга туристской деятельности;
- методиками подбора услуги с учетом интересов и ценностей потребителя;
- методами продажи продуктов на основе принципов мерчендайзинга;
- навыками управления мерчендайзинговой деятельностью;
- навыками ведения переговоров и налаживания лояльных отношений;
- преодолевать сопротивление клиента как источника возражений;
- навыками составления и оформления материалов для заключений и отчетов.

#### 4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение практических и семинарских занятий, сдачу зачета.

В соответствии с учебными планами по дисциплине ”Технологии продаж“ всего часов по дисциплине – **68** часов, из них всего аудиторных – **40**, в том числе лекционных – **20**, практических занятий – **20**.

Форма получения высшего образования – **дневная**.

Дисциплина изучается в 7 семестре.

*Формы текущей аттестации по дисциплине:* устный и письменный опрос, подготовка рефератов, тестирование.

Для проведения практических занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, он-лайн чтение лекции, проведения занятий иностранными профессорами и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы), а также научно-производственные площадки базовых организаций (согласно договорам).

К экзамену и зачету допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

*Контроль усвоения знаний:* оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО).

## ЛЕКЦИИ

### **Тема 1 Сущность, содержание и эволюция технологий продаж**

1. Сущность, цели и задачи технологий продаж.
2. Эволюция мерчендайзинга и понятия «мерчендайзинг» .
3. Виды, принципы, инструменты и факторы технологий продаж.

### **Тема 2. Методы и правила мерчендайзинга**

1. Правила расположения и презентации товаров.
2. Методы эффективного мерчендайзинга.
3. Методы оценки использования торгового пространства.

### **Тема 3. Виды и способы выкладки товаров**

1. Характеристика видов выкладки товаров.
2. Способы представления товаров в зале.
4. Торговые зоны магазина и виды планировок торгового зала.
5. Виды планировок и планограмма торгового зал.
6. Направление потока покупателей. «Золотой треугольник».
7. Оценка использования торгового пространства.

### **Тема 4. Поведение потребителя туристских услуг**

1. Структура и модели личности потребителя.
2. Общие закономерности совершения покупок.

### **Тема 5. Управление конфликтами и работа с возражениями клиента**

1. Сигналы, факторы и причины конфликтов.
2. Управления ценностными конфликтами в туризме .
3. Диагностика скрытых возражений и приемы для работы с возражениями .

### **Тема 6. Инструменты мерчендайзера в продаже турпродукта**

1. Работа мерчендайзера по подготовке коммерческого предложения.
2. Программа автоматизации мерчендайзинга.
3. Мерчендайзинг-аудит.
4. Анализ эффективности работы мерчендайзера.

# ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАЖ

1. Сущность, цели и задачи технологий продаж
2. Эволюция мерчендайзинга и понятия «мерчендайзинг»
3. Виды, принципы, инструменты и факторы технологий продаж

## 1. Сущность, цели и задачи технологий продаж

Технологии продаж являются новым направлением в работе розничных торговых предприятий, позволяющим успешно бороться с конкурентами за ограниченные ресурсы потребителя. Технологии продаж можно считать инструментом системы маркетинговых коммуникаций.

Сущность категории торгово-технологического мерчендайзинга, включающего комплекс функций по организации операций по приемке, доставке и физическому распределению товаров в торговой зоне; эффективному использованию торговых площадей; регулированию движения покупательских потоков в торговом пространстве; обеспечению процедуры принятия решения о покупке потребителем без участия торгового персонала; организации распределения познавательных ресурсов в торговом зале; сокращению периода адаптации покупателей в торговом зале; созданию благоприятной атмосферы торгового предприятия, и тем самым позволяет повысить эффективность и клиентоориентированность торгово-технологического процесса и результативность маркетингового управления.

*Основной целью применения мерчендайзинга – способствование стимулированию желания посетителя торгового помещения выбрать и купить продвигаемый и продаваемый товар.*

*Группы особенностей человека, используемые в мерчендайзинге:*

- а) физиологические особенности восприятия человеком окружающей среды;
- б) психологические особенности поведения человека в местах продажи.

*Основные задачи мерчендайзинга:*

*В области товара (элемент «Product»).*

Принятие решения о товарном ассортименте (адаптация ассортимента к потребностям покупателей).

Совершенствование дизайна упаковки изделий в целях роста продаж.

*В области цены (элемент «Price»).*

Совершенствование ценовой политики.

Реализация гибкой ценовой стратегии и условий закупок для точек продаж.

*В области окружающей среды (элемент «Physical Premises/Surround»).*

Создания особой атмосферы (ауры) и дизайна в торговой точке.

Использование средств планировки торговых залов, сенсорного стимулирования покупателей (аромаркетинг, приятная музыка и др.).

Принятие решений о формах представления товаров, размещения и выкладки продукции в точке продажи

Организация действий по популяризации конкретных партий товаров.

Основные функции мерчендайзинга вытекают из понятия «мерчендайзинг», изложенного выше и основных задач мерчендайзинга.

*Группы особенностей человека, используемые в мерчендайзинге:*

- физиологические особенности восприятия человеком среды;
- психологические особенности поведения человека в местах продажи.

*Основные функции мерчендайзинга:*

- эффективное представление товара;
- компетентное использование площади торгового зала и пространства;
- обеспечение торговой точки товаром;
- обеспечение доступности товара для покупателей;
- привлечение внимания к продукту среди аналогичных групп товаров и других производителей-конкурентов.

*Мерчендайзинг позволяет организовать процедуру взаимодействия товара и покупателя таким образом, чтобы:*

- посетитель чувствовал себя комфортно и свободно, выбирая товар;
- товары сами информировали покупателей (благодаря удачному распределению пространства торгового зала между ними по горизонтали и вертикали), управляя вниманием посетителей и формируя маршруты их движения;
- продавцы могли применять технологически прогрессивные и экономически.

### **Виды мерчендайзинга**

*Мерчендайзинг производителя.* Для него характерно представление товаров по брендам или «корпоративным блокам». Внутри корпоративного блока товар размещается в соответствии с методиками, разработанными производителем. Подобная выкладка хороша там, где для покупателя наиболее интересной характеристикой товара является бренд. Именно такой мерчендайзинг применяется для товаров массового (импульсного) спроса (FMCG-товаров).

*Мерчендайзинг продавца.* Характерна выкладка товара в магазине по потребительским группам. Внутри группы товар представлен по цене. Такая выкладка предпочтительна для товаров, при покупке которых требуется консультация.

### **Типы мерчендайзинга**

*Категорийный мерчендайзинг.*

Взаимодействие между производителями, дистрибьюторами и розничными торговыми точками, регулируемое мерчендайзинговым агентством. Цель категорийного мерчендайзинга - заключение соглашения торговой сети с поставщиками, в которых чётко оговорены правила выкладки их продукции. Магазины в этом случае занимаются только контролем выкладки и поддержанием



эффективного ассортимента в торговых залах.

*Визуальный мерчендайзинг (visual merchandising).*

Значимость мерчендайзинга теряет свою силу по мере возрастания роли продавца в процессе продажи товара. И наоборот, значение и сила мерчендайзинга возрастает с повышением самостоятельности покупателя, т.е. при продаже товаров по системе полного самообслуживания (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Характер и уровень заинтересованности в мерчендайзинге

| Цели мерчендайзинга  | Заинтересованность в мерчендайзинге                                     |  |
|--|---|--|
|  | Производителя   | Торгового предприятия  |
| Цели мерчендайзинга  | Заинтересованность в мерчендайзинге                                     |  |
|  | Производителя   | Торгового предприятия  |
| Поддержка торговых марок в местах продажи  | Поддержание продаж собственных марок, увеличение их сбыта               | Увеличение общей прибыли и товарооборота магазина  |
| Поддержание товарных запасов   | Увеличение товарных запасов собственных торговых марок                  | Оптимизация товарных запасов   |
| Презентация торговых марок   | Выделение собственного товара   | Презентация всего ассортимента.  |
| Размещение торговых марок  | Размещение собственного товара в зонах с высокой степенью привлечения   | Оптимальная выкладка всех товаров.   |
| Формирование приверженности потребителей к торговой марке производителя                  | Формирование приверженности и потребителей к собственной торговой марке | Слабая заинтересованность  |
| Формирование приверженности потребителей к торговой марке предприятия розничной торговли | Слабая заинтересованность или отсутствует                               | Формирование приверженности потребителей к собственной торговой марке                      |
| Воздействие на выбор потребителей  | Сильная степень заинтересованности в выборе собственной марки           | Заинтересованность в стимулировании приобретения потребителями большого количества товаров |
| Ценовая политика   | Обеспечение продвижения собственных торговых марок                      | Формирование ценового имиджа.  |

Мерчендайзинг, направленный на автоматическое привлечение внимания покупателя к товару за счёт эффектного расположения выставленных товаров, наличия рекламных, оформление ценников и др.

**Мерчендайзинг в стенах магазина основывается на «трех китах»:**

– магазин должен «выглядеть», то есть производить некое внешнее запланированное впечатление;

– у него должно быть грамотно организовано внутреннее пространство, то есть планировка торгового зала;

– товар на полках должен быть выложен соответствующим образом, то есть

так, чтобы покупатель без труда находил любимые баночки и коробочки.

Мерчандайзинг направлен также организацию факторов воздействия на покупателя таким образом, чтобы:

**1. Стимулирование (управление) сбыта в магазине:**

- эффективное представление товаров в магазине;
- привлечение потребителей к новым товарам или товарам, не пользующимся спросом;
- закрепление в сознании потребителей черт товара и торговых марок;
- позиционирование товара на основе особенностей покупателей и факторов регулирования внимания.

**2. Создание конкурентных преимуществ магазина и отдельных марок:**

- обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- увеличение численности лояльных к магазину покупателей;
- закрепление в сознании покупателей отличительного образа магазина и ассортимента товаров;
- создание обстановки, в которой посетители получали бы удовольствие от процесса совершения покупок.

**3. Совершенствование коммуникационной политики предприятия:**

- разработка программы маркетинговых коммуникаций;
- обеспечение покупателей необходимой информацией;
- совершенствование видов и способов рекламы в местах продажи.

**4. Совершенствование торгово-технологического процесса в магазине:**

- эффективное использование торговых площадей;
- оптимальная планировка торгового зала и размещения оборудования;
- регулирование движения покупательского потока;
- обеспечение доступности товаров.

**5. Влияние на поведение потребителей:**

- анализ факторов, влияющих на потребителей;
- повышение уровня принятия решений покупателем;
- увеличение времени пребывания покупателя в магазине и числа покупок;
- увеличение средней суммы покупки;
- увеличение объемов продаж;
- создание конкурентного преимущества магазина и отдельных марок

**6. Привлечение покупателей и обеспечение их лояльности:**

- позиционирование товаров на основе учета мотивации поведения покупателей и особенностей восприятия товаров группами покупателей;
- целенаправленное регулирование факторов внимания на основе создания визуальной атмосферы продаж
  - освещения, музыки, цвета, запахов, чуткости и заинтересованности персонала, стимулирующих эмоциональное состояние и восприятие товаров различными группами покупателей и определяющих их реакцию к покупке;
  - активное использование POS-средств по рекламной поддержке мест продаж, направленных на повышение внимания покупателя к товару;

- разнообразные решения по стимулированию продаж товаров и др.;
- превращение посетителя торгового зала в покупателя товаров, реализуемых магазином, путем применения принципов, средств и методов мерчендайзинга с учетом психологических особенностей потребителей;
- создание в магазине атмосферы, адекватной психологическому состоянию посетителей.

Задачи мерчендайзинга заключается в организации сбыта, реализации стратегии продаж и коммуникаций, донесении до потенциальных потребителей информации об отличительных свойствах товара или услуги.

Задача одновременной ориентации организации мерчендайзинга на удовлетворение потребностей клиентов, выработку предложений ценности для клиентов и конкурентного позиционирования и разработку программ маркетинга требует иного подхода к организации маркетинговой функции на предприятии.

Удовлетворение потребностей покупателей – основная цель мерчендайзеров, помогающая ей решить задачи, связанные с ростом компании или получением дохода.

## **2. Эволюция мерчендайзинга и понятия «мерчендайзинг»**

Мерчендайзинг появился тогда, когда люди еще не использовали денег. Уже при меновой торговле умение красиво и правильно разложить свой товар, организовать свое торгово-меновое место давало хорошие результаты первым торговцам. В древности им было гораздо труднее, чем нашим современникам, еще и потому, что торговцы зачастую говорили на разных языках со своими покупателями. С тех пор одним из правил мерчендайзинга стало следующее: всё должно быть понятно покупателю с пояснениями продавца. Постепенно торговцы совершенствовали возможности выкладки товара и создания магазина.

Впервые понятие «мерчендайзинг» упоминается во времена Великой депрессии (США, 1930-1935 годы.). Появление этого направления маркетинга вызвано необходимостью решения проблемных вопросов повышения объёмов продаж, поиска конкурентных преимуществ торговым предприятием. Мерчендайзинг медленно развивался в виде отдельных методов и приемов продвижения товаров.

Впервые понятие «мерчендайзинг» упоминается во времена Великой депрессии (США, 1930-1935 годы.). Появление этого направления маркетинга вызвано необходимостью решения проблемных вопросов повышения объёмов продаж, поиска конкурентных преимуществ торговым предприятием. Мерчендайзинг медленно развивался в виде отдельных методов и приемов продвижения товаров.

За последние несколько лет потребитель привык к постоянному воздействию раздражителей, борющихся за его внимание. Магазин представляется производителям очень хорошим местом для развертывания

«боевых действий», ведь, согласно различным источникам исследований, процент принятия решения непосредственно в магазине составляет 65 - 70 %; в кассовой зоне незапланированные покупки могут составлять уже 89 %. Задача каждого производителя – выделить свои продукты из сотен подобных. Это осуществляется путем выкладки, размещения рекламных материалов, дизайна упаковки, проведения специальных акций по продвижению товара и т.д.

**Мерчандайзинг как технология и процесс продажи.** Мерчандайзинг - это технология применения психологических приёмов влияния на покупателя за счёт эффективного представления предлагаемого товара, качественного обслуживания покупателя, создания атмосферы продаж и организации запаса товара.

Мерчандайзинг как процесс продажи и его структурно-логическая блок-схема в деятельности торговой сети представлена на рисунке 1.1.

**Мерчандайзинг как часть сектора услуг,** определяющая методику продажи товара в магазине и на предприятии индустрии туризма. В реальности оказание услуг – очень разнообразная сфера деятельности и затрагивает не только деятельность компаний на рынке В-to-С, но и на рынке В-to-В, требует серьезных знаний в разных сферах.

Быстро развивающийся сектор услуг постепенно также стал применять традиционные маркетинговые концепции, которые показали недостаточную эффективность для сферы услуг. Причина кроется в понятии услуги как товара.

Приведем наиболее часто встречающиеся определения услуги.

Услуга – это действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой. Хотя в ходе этого процесса нередко используются физические объекты (товары), выполнение действия, по сути, носит неосязаемый характер и, как правило, не приводит к получению права собственности на что-либо.

Услуги – вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осязаемых или неосязаемых действий, направленных на получателя услуги или его имущество.



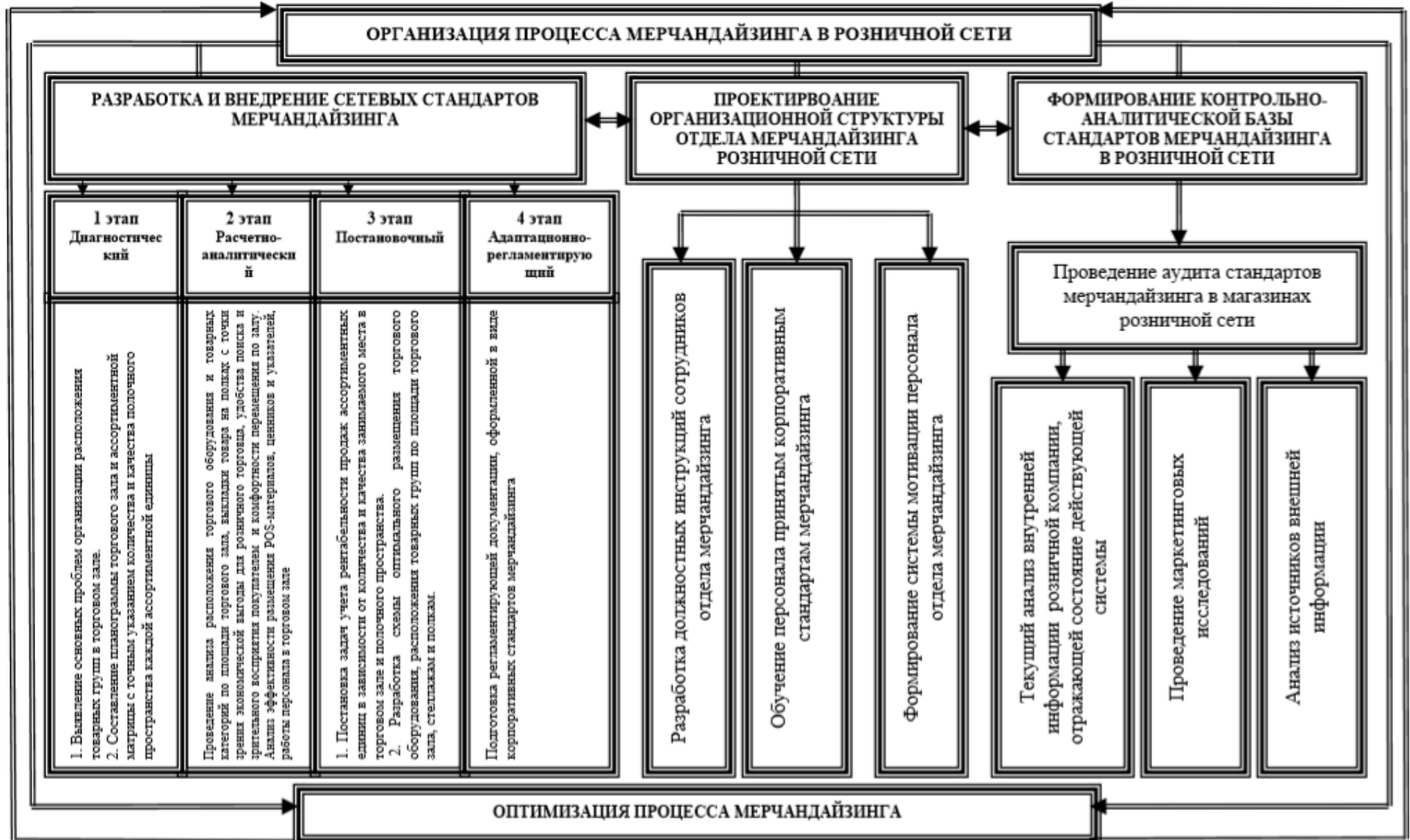


Рисунок 1.1 – Структурно-логическая блок-схема организации процесса мерчендайзинга

Существуют и занимательные определения услуги, отражающие ее специфику. «Услуга – это то, что можно купить, но нельзя уронить себе на ногу».

Исходя из определения услуги, вытекает, что задачи, решаемые в маркетинге услуг шире, чем задачи маркетинга товаров и, как показала практика, это требует особого подхода к маркетингу и функциям управления на предприятии.

Оказание большинства услуг сопровождается вполне осязаемыми вещами (например, покупка тура в турфирме сопровождается просмотром каталогов отелей), сами услуги практически неосязаемы. У услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только после ее получения.

Восприятие же покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку – все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. При предоставлении многих услуг потребитель входит в непосредственный контакт с персоналом компании. Процесс оказания услуги, действия персонала туркомпании воспринимаются потребителем услуги как реализация политики компании сферы услуг.

Для потребителя взаимодействие с персоналом является уникальным событием, в то время как для контактного персонала – это одно из множества взаимодействий оказания услуги потребителю, происходящих в течение рабочего дня. Выполнение одних и тех же функций побуждают контактный персонал смотреть на оказание услуги как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает потребитель.

### **Подходы к пониманию понятия «Мерчендайзинг».**

*Мерчендайзинг* – это составная часть маркетинга, деятельность, направленная на обеспечение максимально интенсивного продвижения товара на уровне розничной торговли. (Словарь экономических и финансовых терминов).

*Мерчендайзинг* – это маркетинг в розничной торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложения товаров, в том месте, куда потребитель традиционно приходит с целью совершить покупку. Данным определением подчеркивается функция продвижения товаров, что идет несколько вразрез с представлениями многих западных авторов.

*Мерчендайзинг* – совокупность исследований и методов, которые позволяют получить наибольшую валовую выручку с единицы торговой площади, подчеркивая тем самым его целевое предназначение.

**Объекты мерчендайзинга** – поведение потребителей, покупателей и посетителей торгового зала. Основные цели мерчендайзинга:

**Субъекты мерчендайзинга** – предприятия, группы специалистов или отдельные специалисты по изучению поведения потребителей и посетителей



торгового зала, использующие средства и методы для влияния на их выбор.

Выполнение одних и тех же функций побуждают контактный персонал смотреть на оказание услуги как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает потребитель туристических услуг.

Контактный персонал должен уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции потребителя. Именно лояльный по отношению к компании персонал является ключевой целевой аудиторией для компании сферы услуг, способствующий повышению доходности бизнеса.

При изучении дисциплины «мерчендайзинг» крайне важно знать и отличать такие понятия как потребитель и покупатель.

**Покупатель** – физическое или юридическое лицо, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги. Покупатель на возмездной основе (т.е. есть за деньги) приобретает товары или услуги для удовлетворения потребностей потребителя.

**Потребитель** – гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Таким образом, мерчендайзинг (наука о покупках) – предназначен именно для того, чтобы научить нас использовать все эти правила организации торговли: как лучше оформить вывески и где их лучше расположить, чтобы покупатели действительно читали их; как разместить товар на прилавках, чтобы покупателям было удобно его смотреть; как добиться того, чтобы покупатели могли и хотели зайти в самые неприметные уголки магазина.

### 3. Виды, принципы, инструменты и факторы мерчендайзинга

Существуют различные классификации видов мерчендайзинга. Исходя из классической классификации, существуют: категорийный, визуальный, совмещенный, визитный, эксклюзивный и коммуникативный мерчендайзинг.

Таким образом, мерчендайзинг включает в себя:

- коммуникативный вид, т.е. умение общаться с покупателями;
- визуальный мерчендайзинг, т.е. привлечение внимания за счет внешнего оформления и особой атмосферы;
- категорийный вид, т.е. работу только на одной категории товаров в одной торговой точке;
- визитный – работу в нескольких торговых точках, но с одной категорией товара;
- совмещенный вид, т.е. контроль за выкладкой товара нескольких марок и

в торговых точках, и эксклюзивный – работа с брендовыми товарами.

Виды мерчендайзинга в зависимости от чувственных компонентов:

1. Световой мерчендайзинг – отражает уровень освещенности торгового зала магазина, систему освещения (естественную, искусственную). Рассматривает особенности освещения отдельных видов продукции. Освещение в мерчендайзинге решает задачи декоративного оформления, оно должно быть гармонично увязано с архитектурой интерьера магазина;

2. Цветовой мерчендайзинг – отражает особенности цветового интерьера торгового зала, выбор цвета и цветопередачи различных оттенков. Цвет заметно влияет на чувства людей, их настроение. Так, красный цвет возбуждает, но быстро утомляет; оранжевый воспринимается как горячий, он согревает, бодрит; зеленый цвет действует на нервную систему человека успокаивающе, снимает раздражение; серый вызывает апатию и скуку; черный цвет резко снижает настроение и т.п.;

3. Ароматический мерчендайзинг – отражает уровень восприятия и силу запахов. Запах как инструмент мерчендайзинга интересен тем, что в этом канале у человека нет того фильтра недоверия, который есть в слуховом или визуальном каналах;

4. Звуковой мерчендайзинг – характеризует уровень восприятия звуков, музыкальное сопровождение продаж.

На рисунке 1.2 представлена классификация видов мерчендайзинга по мнению Б. Бермана и Д. Эванса. Из всего сказанного можно сделать вывод о многогранности мерчендайзинга. Например, в визуальном мерчендайзинге понятия «макро» и «микро» введены на разных уровнях презентации товара.

Для мерчендайзинга характерно представление товаров по брендам или «корпоративным блокам». Внутри корпоративного блока товар размещается в соответствии с методиками, разработанными производителем. Подобная выкладка хороша там, где для покупателя наиболее интересной характеристикой товара является бренд. Именно такой мерчендайзинг применяется для товаров массового (импульсного) спроса (FMCG-товаров).

К макроуровню визуального мерчендайзинга относятся вопросы:

1) глобального зонирования пространства, например: в магазине «Мода де Люкс» (одежда) по половозрастному признаку – зона мужских швейных изделий, зона женских швейных изделий;

2) зонирования пространства по категории ассортимента или стиля, например: «basic» (базовые модели, пользующиеся наибольшим спросом) и «fashion» (изделия, соответствующие последним тенденциям моды);

3) зонирования по уровню активности потребления товаров, например: активные зоны входа и кассы, примерочных кабин и пассивные зоны углов и тупиков торгового зала.



Рисунок 1.2. Классификация видов мерчендайзинга по Б. Берману и Д. Эвансу

**Инструменты мерчендайзинга** – средства воздействия на объект мерчендайзинга. Инструментарий – совокупность средств и способов достижения целей мерчендайзинга.

Классификация инструментов мерчендайзинга: дизайн места продажи; планировка торгового зала (семиотика пространства); предметная семиотика; выкладка товара; освещение; цветовое оформление интерьера магазина; речевое воздействие; звуковое несловесное воздействие; аромокоммуникации; тактильное воздействие; POS-материалы.

### **Принципы мерчендайзинга.**

#### Экономические:

– баланс интересов участников мерчендайзинговой деятельности;  
эффективность;

– измеримость результатов внедрения мерчендайзинга.

#### Организационные:

– повышение ответственности контрагентов за выполнение договорных обязательств;

– динамичность развития;

– доступность мерчендайзинга;

– ориентация на конечный общий результат.

#### Психологические:

– соблюдение морально-этических норм;

– адекватность среды психологическим характеристикам человека;

– предсказуемость посетителя торгового зала;

– соответствие ожиданиям; когнитивная последовательность размещения отделов.

Товароснабжение розничных торговых предприятий основывается на следующих принципах:

– ланомерность снабжения; ритмичность поставок;

– оперативность поставок, дающая возможность быстрого реагирования на изменения спроса;

– экономичность;

– централизация снабжения;

– технологичность.

В соответствии с данными принципами торговец формулирует критерии оценки своих поставщиков. По результатам работы с поставщиками проводится оценка результатов работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценки, позволяющая насчитать рейтинг поставщика. Перед расчетом рейтинга необходимо выполнить дифференциацию закупаемых предметов труда. Главным критерием при выборе поставщика будет являться надежность поставки.

Исследования Донована и Росситера убедительно доказали, что восприятие покупателями внутренней среды, или атмосферы, магазина зависит от двух факторов – привлекательности обстановки магазина и психологической готовности потенциального покупателя совершить покупку.

**3.2. Принцип оптимальности.** Внутримагазинную рекламу следует размещать не более чем для 15-20% товаров. Все таки магазин – это не выставка произведений графического дизайна и не коллекция товаров, где каждому экземпляру должно быть уделено равное внимание. Исключение составляют

магазины – демозалы, где рекламные материалы являются продуманной частью интерьера, и нередко их количество превышает количество самого представленного товара.

Основные характеристики, оказывающие влияние на поведение потребителей в магазине:

- доступность информации;
- ее количество;
- формы организации и представления.

Доступность информации позволяет покупателям сделать осознанный выбор. Информационная нагрузка при совершении выбора покупателем характеризуется числом альтернатив и количеством показателей каждой альтернативы.

Факторы, влияющие на объем необходимой покупателю информации:

- характер и частота использования приобретаемого продукта, его природа;
- индивидуальные характеристики покупателя;
- характеристики рынка;
- характеристики ситуации, в которой совершается покупка (ограниченность времени, средств).

**3.3. Принцип помощи покупателю.** Задача рекламы в магазине – обеспечить встречу покупателя с товаром. Покупатель, рассматривающий товар, более склонен к покупке, если он получает о товаре необходимую информацию. Информация в магазине должна быть представлена таким образом, чтобы покупателям, имеющим индивидуальные характеристики, было легко ее получить.

По данным американских исследователей, около 25% покупателей не желают прибегать к помощи продавца. Причинами нежелания является:

- покупатели любят рассматривать и выбирать товар спокойно, чтобы «никто не стоял над душой»;
- покупатели считают себя (или других лиц) более компетентными в вопросе выбора, чем продавец.

Если информации для покупателя на упаковке не достаточно, то её необходимо поместить отдельно – на листовке или плакате.

**3.4. Принцип KISS («Keep It Short and Simple» – придерживайся краткости и простоты).** Для поддержания данного принципа Кира и Рубен Канаян рекомендуют розничным торговцам следующее: «Помните, товар продается вами тем, кто вас окружает. Когда содержание рекламного плаката непонятно вам и вашим коллегам, подумайте о возможности связаться с поставщиком и сообщить ему свои соображения. Это проще и безопаснее, чем заменить рекламу только при обнаружении связи между ней и падением продаж».

В приятной торговой обстановке намерение совершить покупку активизируется благодаря таким раздражителям, как цветовая гамма интерьера и звучание легкой музыки. Результаты экспериментальных исследований супермаркетов показывают, что для покупателей привлекательность обстановки является сравнительно более важным фактором, чем цена и качество товара.

Группы инструментария мерчендайзинга, связанные с эффективностью формирования товарных запасов, расположением и выкладкой товаров, представлены в таблице 1.2.

Факторы, воздействующие на стимулирование продажи товаров за счет применения мерчендайзинга в розничной торговле:

1. Технологические факторы – обосновывают выбор помещения розничного торгового предприятия, в том числе используемого для внедрения инструментов мерчендайзинга в процессе реализации товаров и обслуживания покупателей.

Таблица 1.2. - Модель формирования инструментария мерчендайзинга в торговле

| Группа        | Вид           | Инструменты  |
|---------------|---------------|--|
| Запас         |               | Ассортимент, товар, цена, качество   |
| Расположение  | Визуальный    | Типизация и специализация магазина, архитектурные особенности торгового зала, интерьер магазина, планировка, виды и конфигурация оборудования, наружная реклама                          |
| Представление | Визуальный    | Широта и глубина ассортимента, выкладка товаров на торговом оборудовании, оформление ценников, маркировка и упаковка, POSсредства.   |
|               | Поведенческий | Освещение торгового зала, цветовое оформление, звуки и музыка, запахи, знаки и указатели, композиция в выкладка товаров, рекламные мероприятия, промо-акции: скидки, купоны, распродажи. |

2. Психологические факторы – выявляют влияние врожденных и условных рефлексов, воздействующих на мотивацию покупателя в помещении торгового зала магазина, вследствие чего формируется поведение покупателей. С учетом данных факторов разрабатываются рекомендации по формированию оптимальных маршрутов движения покупателей в торговом зале магазина.

3. Социальные факторы – рассматривают традиции в питании, одежде, национальных особенностях покупателей. Анализируют происхождение, половозрастной и демографический признаки, влияющие на поведение покупателей и воздействующие на объем продаж торгового предприятия.

4. Экономические факторы – определяют влияние следующих экономических факторов:

- уровня безработицы;
- регионального уровня занятости;
- величину ставки процента за товарный кредит;
- темпы инфляции; уровень зарплаты.

Современные методы эффективного использования торгового зала магазина, условия и факторы, воздействующие на рост товарооборота, способствуют развитию и внедрению мерчендайзинга во внутренней торговле. Факторы, влияющие на применение мерчендайзинга, представлены в таблице 1.3.

Процесс оказания услуги потребителя интересует. Товары вначале производятся, а затем продаются. Услуги же продаются, производятся и потребляются одновременно. Вовлекаясь в производственный процесс обслуживания, покупатель услуги «видит», как она «производится».

Не случайно, например, в сети кофеен Starbucks используется кофемолка, которая мелет зерно для каждой порции кофе, тем самым эффектно показывая весь процесс потребителям, которые смотрят, как готовится именно их кофе.

Таблица 1.3 - Факторы, влияющие на применение мерчендайзинга в современных розничных торговых предприятиях

| <b>Фактор</b>   | <b>Характеристика фактора</b>  |
|---|--|
| Появление и развитие новых форматов розничной торговой сети | На совершенствование форматов розничной торговой сети влияют увеличение площади торговых залов, переход на прямые договорные отношения с поставщиками, закупка товаров укрупненными партиями, внедрение прогрессивных методов продажи, внедрение системного подхода к организации и управлению торговотехнологическими процессами на основе информационных и компьютерных технологий за счет получения эффекта синергии, внедрения логистических процессов.                    |
| Изменение спроса населения                                  | Покупательский спрос во многом определяет тенденции, происходящие в развитии розничной торговли, такие как типизация и специализация торговых предприятий, повышение качества обслуживания покупателей и др  |
| Повышение производительности труда                          | Повышение производительности труда происходит за счет внедрения прогрессивных методов обслуживания покупателей, в том числе через Интернет, методов стимулирования продаж, в том числе внедрения бонусной и карточной системы продаж, совершенствования управления продажами и товарными запасами, роста товарооборота на один квадратный метр и на одного работника, внедрения нового торгового оборудования и рационального размещения на нем соответствующих групп товаров. |
| Улучшается качество обслуживания путем повышения            | По данным компании «Stiles & Riabokobylko», занимающейся исследованиями в области коммерческой недвижимости, по количеству торговых площадей на одного жителя Россия пока  |

|  |   |
|--|---|
| обеспеченности населения торговой площадью                             | существенно отстает от европейских государств. В Европе этот показатель составляет 650 кв. м торговых площадей на тысячу человек.   |
| Совершенствуются интерьер и внешний вид розничных торговых предприятий | Совершенствование дизайна розничных торговых предприятий происходит за счет соблюдения правил и методов выкладки товаров на торговом оборудовании в торговом зале, правильного оформления оконных витрин, применения рекламных материалов, как внешних (щиты, транспаранты, вывески и др.), так и на местах продаж (листовки, плакаты, каталоги и др.), на основе мотивации психологического поведения покупателей. |

Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время ее производства, то он задумается о смене поставщика. Производства товара потребитель не видит и не в состоянии определить, качественный ли это товар или нет, по его скрытым свойствам (например, нет ли вредных примесей в материалах). Внезапное открытие чего-то подобного становится общественно значимым чрезвычайным происшествием, в то время как в сфере услуг некачественный сервис, если ошибка или брак не носили массового характера, останется предметом частного разбирательства между поставщиком и клиентом.

В отличие от товаров услуги представляют собой не объекты, а скорее функции или действия, поэтому их точные параметры относительно единообразного понятия качества устанавливаются довольно редко. Качество услуг в значительной степени зависит от того, кто их обеспечивает, где, когда и как они предоставляются. При этом важную роль в изменчивости услуг играет сам клиент. Каждый потребитель является единственным в своем роде, а каждая услуга в большей или меньшей степени отражает нюансы его требований и желаний. Что вы будете есть за обедом? Где вы хотите отдохнуть? Это делает крайне трудоемким массовое «производство» многих видов услуг по «моделям».

Непостоянство качества толкает потребителей к минимизации риска приобретения услуг. Поэтому потребители предпочитают те компании сферы услуг, которые обладают репутацией и услуги которых считаются качественными. В этом случае качественный процесс оказания услуги является долгосрочным устойчивым конкурентным преимуществом компании сферы услуг.

Различия в поисковых характеристиках. Почти все товары обладают множеством так называемых «поисковых» характеристик, которые потребитель может наметить для себя передпокупкой. Такими характеристиками бывают размер, цвет, стиль, форма, цена, запах. Эти характеристики объективны.

Услуги же обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления. При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой поиска, так называемых, «атрибутов доверия», материальных подсказок, позволяющих определить, насколько эффективно



предоставляется услуга, той или иной компанией сферы услуг.

В услугах главное – различие в потребительских предпочтениях, которые может обеспечить только персонал. Качество обслуживания на входе в гостиницу зависит от знаний, скорости, точности и вежливости персонала. Удовлетворение от поездки через турфирму зависит от профессионализма сотрудников компании. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты.

Таким образом, мерчендайзинг – это наиболее быстро развивающееся направление в продвижении продаж. Мерчендайзинг представляет собой научную методику, которая позволяет, с учетом психологии покупателей, значительно увеличивать продажи.

Мерчендайзинг включает в себя концептуальные аспекты дизайна магазина: типы и виды торгового оборудования, освещение и др.

Мерчендайзинг направлен на автоматическое привлечение внимания покупателя к товару за счёт эффектного расположения выставленных товаров, наличия рекламных, оформление ценников и др.

## ТЕМА 2. МЕТОДЫ И ПРАВИЛА МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

1. Правила расположения и презентации товаров
2. Методы эффективного мерчендайзинга
3. Методы оценки использования торгового пространства

### 1. Правила расположения и презентации товаров

Классификация правил мерчендайзинга представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. Правила мерчендайзинга

**1.1. Правило ассортимента** – для каждого типа предприятия розничной торговли поставщик предоставляет по минимальному набору ассортиментных позиций. Ассортимент – это число видов товарных единиц товарной категории.

Факторы, влияющие на формирование оптимального ассортиментного набора в магазине:

- 1.Спрос:

- специальный – спрос на определенный товар, не допускает замены каким-либо другим товаром;
  - альтернативный – спрос окончательно формируется в процессе выбора товаров;
  - импульсивный – спрос формируется под влиянием побуждений и особенностей предложения товаров.
2. Возможности производства и импорта.
  3. Профиль и специализация магазина.
  4. Зона деятельности магазина.
  5. Состояние материально-технической базы (МТБ) магазина.

**1.2. Правило торгового запаса** – заключается в создании уровня запаса, достаточного для непрерывного присутствия ассортимента на торговом предприятии. Товарные запасы – представляют собой запасы готовой продукции на выходах изготовителей, а также запасы в пути.

Эти запасы могут находиться у поставщиков, на предприятиях оптовой и розничной торговли, в различного рода заготовительных организациях, а также создаваться на стадиях транспортировки. Запасы служат для того, чтобы ослабить непроизводственные зависимости между поставщиком, производителем и потребителем направлены на увеличение сроков реализации товара (Таблица 2.1)

Таблица 2.1 - Основные правила мерчендайзинга, направленные на увеличение объёмов и ускорения сроков реализации товара

| Основной элемент  | Способ увеличения объёмов реализации товара   |
|-------------------|---|
| Упаковка товара   | Выставление товара в экзотической/ или привлекательной упаковке с целью создания эффекта новизны.   |
| Свет              | Хорошее освещение позволяет сделать товар более заметным.   |
| POS-элементы      | Представление товара своеобразными POS-элементами для оценивания товара и привлечения покупателей. Разграничение каждой категории товаров разными POS-элементами. В конкретном окружении не должно быть больше 5 POS-элементов, указывающих на 1 тип товара |
| Количество товара | Увеличение количества товара на полках (широкие ряды, разложение товара горками и др.).   |
| Цветовое решение  | Выделение товара насыщенным (заметным) цветом, для возникновения подсознательной реакции реагирования.  |
| Выкладка товара   | Установление товара на уровне глаз (150-160 см).  |

Наличие запасов позволяет обеспечить производство сырьем, поставляемым оптимальными по размеру партиями, а также производить переработку сырья в готовую продукцию партиями оптимального размера. Запасы сырья ослабляют зависимость поставщика сырья от производителя продукции, от потребителя, а

запасы полуфабрикатов, находящихся в процессе производства, снижают зависимость друг от друга отдельных цехов.

Характеристика видов запасов можно представить следующим образом.

**Технологические.** Обусловлены характером технологического процесса производства и движутся из логистической области закупок по всей производственной области, в конце поступая в сбытовую область

**Текущие.** Запасы объемом в одну производственную партию товаров, образуемые в пределах одного среднестатистического объема производства

**Страховые (гарантийные).** Служат для компенсации случайных колебаний спроса или срыва поставок

**Спекулятивные.** Создаются с возможным изменением ситуации на рынке (колебание цен, курса валют и т.п.)

**Сезонные.** Связаны с сезонным изменением характера спроса на рынке

**Производственные.** Создаются на разных стадиях производственного процесса и предназначаются для внутреннего употребления

Важно представлять перечень основных и дополнительных факторов, влияющих на выбор поставщиков, направленных на увеличение объемов и ускорения сроков реализации товара.

**Основные факторы (входят в договор поставки):** оптовая цена, качество товара, ассортимент товара, сроки поставки, периодичность поставки, условия поставки, условия платежа, размер партии, транспортные условия, комплектность, упаковка и маркировка, скидки, санкции, порядок приема товара, имущественная ответственность сторон.

**Дополнительные факторы (не входят в договор поставки):** общая репутация поставщика, финансовая стабильность поставщика, гибкость приспособления поставщика к нуждам покупателя, рекомендации, местоположение поставщика, надежность поставки, возможность кредитования покупателя.

**1.3. Правило присутствия** – характеризуется тем, что необходимый ассортимент продукции, присутствующий на складе магазина, должен быть представлен в торговом зале. Позиции, представленные на витрине, должны быть доступны в продаже.

**1.4. Правило сроков хранения и ротации товара на полке** – согласно данному правилу, партия товара, поставленная в магазин ранее, должна продаваться в первую очередь. Для пополнения запасов в торговом зале необходимо выбирать продукцию из партии, поставленной в более ранний срок или сроки хранения которой истекают быстрее.

При пополнении запаса в торговом зале (на полках и прилавках) товар, поступающий со склада, должен ставиться назад, а уже имеющийся на полке

товар – передвигаться вперед. При этом надо еще раз проверить сроки их хранения.

### **Правила эффективной презентации товаров**

Презентация товара или реклама внутри магазина – это совокупность средств и методов, используемых для объективной информации потребителей об имеющихся в продаже товарах, их свойствах и качестве, формах обслуживания. Она способствует решению следующих задач:

- доставление сообщений, стимулирующих спрос;
- продажа разнообразных продуктов;
- формирование потребностей покупателей;
- освоение и расширение рынка сбыта товаров;
- ускорение товарооборота;
- достижение сбалансированности спроса и предложения;
- создание и распространение имиджа, индивидуальности магазина;
- влияние на сезонные колебания продаж;
- формирование культуры потребления и развитие вкусов людей.

Презентация товара осуществляется с помощью размещения:

- 1) информации;
- 2) рекламных материалов;
- 3) оборудования и устройств, выполняющих рекламную и демонстрационную функцию (стенды, дисплеи).

Решая ключевую задачу, рекламные средства в месте продажи могут выполнять следующие функции:

1. Напоминание (о проводимых ранее рекламных мероприятиях как конечный этап рекламной кампании);
2. Акцентирование (расстановка определенных акцентов в торговом зале, выделение конкретного товара среди конкурентного окружения);
3. Уведомление (информирование о новых товарах и услугах).

К этому перечню функций необходимо добавить мотивацию спонтанных (импульсных) покупок и стимулирование переключения на другие торговые марки. Последняя функция означает, что рекламные средства в месте продажи должны «подсказать» альтернативный вариант для покупки в том случае, когда искомый покупателем товар отсутствует в продаже. Эта функция особенно значима относительно продуктов питания – одно из исследований показало, что число нелояльных (в данной случае – готовых переключиться на новый товар при отсутствии привычного продукта питания на прилавке) покупателей в данной товарной категории может превышать 50 %.

### **Функции презентации товаров:**

1. Локализация – указание на торговую точку, в которой можно найти определенный товар;
2. Информирование – подтверждение присутствия товара в торговой точке;

3. Коммуникативная функция – сообщение информации о товаре на уровне теста и на уровне образов;
4. Ориентирование – помощь покупателю в поиске товара среди прочих в месте продаж;
5. Зонирование – разбиение торгового пространства на отделы;
6. Мотивирование – побуждение потребителей к совершению покупки;
7. Экспонирование товара – привлечение к товару дополнительного внимания за счет выделения места его выкладки.

Внутримагазинная реклама является средством, дешевым относительно других средств рекламы, она требует небольших единовременных затрат. Ценовое преимущество и данные об её эффективности стимулируют производителя выпускать её в большом количестве, постоянно расширяя разнообразие видов, но в размещении рекламных материалов существует проблема – ограничить их число заставляют условия торговой точки. В таблице 2.2 представлены задачи и средства магазинной рекламы.

Таблица 2.2 - Средства магазинной рекламы, их задачи и местонахождение

| Задача рекламы   | Размещение рекламы   | Средства                         |
|--|--|----------------------------------|
| Позволить покупателю заметить или найти продукцию. Заставить покупателя бросить взгляд туда, куда он смотрит не в первую очередь | В местах, видимых из разных точек торгового зала. Непосредственно над (под) местом, где расположен товар | Мобайлы<br>Наклейки              |
| Позволить покупателю заметить определенную марку   | Рядом с самим товаром  | Стикеры,<br>наклейки,<br>воблеры |
| Позволить покупателю осуществить выбор   | Непосредственно в местах, где расположен товар. В местах специально отведенных для информации            | Листовки с рекламным обращением  |

Таким образом, к средствам внутримагазинной рекламной полиграфии относятся: плакаты, в том числе самоклеящиеся листовки, наклейки, воблеры, мобайлы, флажки, выпелы, гирлянды, блюда для приема денег с эмблемой производителя или названием марки, пояснительные тексты и др.

Электронные средства рекламы используют магазинное телевидение и радио, мультимедийные терминалы, «говорящие» ценники, голограммы, кабельное и спутниковое телевидение. Использование электронных средств достигается возможность предоставления консультаций высокого уровня по принципу «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

**Правило комфорта восприятия.** При расположении и выкладке товара,

размещении рекламы и информации важно устранить возможность возникновения дискомфорта восприятия у покупателя.

Дискомфорт восприятия при совершении покупки – это неосознанное ощущение недовольства, возникновение раздражения, неприятия, недоумения, отторжения, тревоги, прочих негативных эмоций, причину которых покупатель часто не может или не считает нужным объяснить.

Дискомфорт при восприятии товара в магазине возникает в таких случаях:

- недоступность или труднодоступность информации (на ценниках, упаковке, рекламных материалах, указателях);
- расположение надписей под неправильным углом зрения;
- отсутствие возможности нахождения и выбора (товар не виден, недоступен, нарушается правило «лицом к покупателю», отсутствуют указатели отделов, ценники размещены неправильно).

**Правило чистоты и аккуратности.** Полки, продукция и рекламные материалы должны содержаться в чистоте и неповрежденном виде. Поврежденная упаковка сегодня редко представлена на полках магазинов. А вот мобайлы часто ломаются и рвутся (в особенности, если продавец пару раз заденет их головой), наклейки отстают от полки. В этом случае рекламные материалы требуется срочно заменить или убрать.

## 2. Методы эффективного мерчендайзинга

Для того чтобы постоянно увеличивать объем продаж в каждом магазине, необходимо продажи контролировать. Учитываются пики, сезонные колебания, роль праздников, определяются особенности потребления: есть ли суточный или недельный ритм. На этой основе строится прогноз, определяется ценовая политика, система поставок и структура запасов (уровень текущих, подготовительных и страховых запасов).

Впечатляющих результатов поставщик может добиться только при комплексном использовании методов мерчендайзинга и координации усилий отделов маркетинга, продаж и логистической службы компании.

**Метод «Анализ и планирование продаж»** характеризуется:

- периодическим исследованием территории, выявлением и оценкой новых возможностей для повышения продаж товара;
- составлением плана охвата локальных рынков;
- мониторингом деятельности конкурентов.

Охват локального рынка и мероприятия по реализации стратегии мерчендайзинга в конкретном районе (секторе, участке продаж) осуществляются двумя основными методами: эксцентрическим и концентрическим.

Характерная черта – по мере продвижения к периферии издержки будут

возрастать. По всей видимости, 100% охват территории вряд ли возможен, и поставщик должен определить границу, перед которой лучше остановиться.

При концентрическом охвате поставщик подбирается от мелких и удаленных магазинов к более выгодным и обладающим большим потенциалом местам. Этот метод применяется в случаях, когда не удается с ходу овладеть центральными магазинами или нет желания сразу привлечь внимание конкурентов.

Чаще всего эта схема применяется производителями товара. В данном случае мерчендайзеры производителя работают «за себя и за того парня», контролируя выкладку и консультируя персонал тех магазинов, куда товар поставляют оптовые торговцы.

**Метод «Проведение специальных акций в магазинах».** Виды специальных акций, проводимых поставщиком в магазинах:

- демонстрации;
- дегустации;
- тематические выставки, представления;
- раздача образцов;
- продажи товаров со скидкой (по сниженным ценам);
- подарки и премии покупателям, совершившим покупку на определенную сумму;
- скидки на другие товары данной линии (марки) покупателям, приобретающим один товар.

**Метод «Улучшение сервиса для розничных торговцев»**

Развитие совокупного предложения «товар – услуга»: совершенствование логистических, консультационных и рекламноинформационных услуг, оказываемых поставщиком. Все услуги, оказываемые поставщиком розничным торговцам, можно разбить на три категории (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Характеристика услуг

| Категории услуг                           | Содержание  |
|---|---|
| Услуги предпродажного характера           | Предоставление информации о возможностях формирования и поддержания спроса. Информирование о предложении поставщика, новых возможностях для торговли и новых товаров.   |
| Услуги, оказываемые в процессе реализации | Доставка продукции к месту реализации в строгом соответствии с заказом (подбор и комплектация партий поставки, упаковка, маркировка, формирование грузовых единиц). Консультирование по особенностям и возможностям выкладки. Предоставление маркетинговой информации о товарах и тенденциях рынка. Рекламная поддержка. Обучение продавцов, обеспечение информацией о свойствах и преимуществах марок. |
| Услуги послепродажного характера          | Предоставление гарантийного обслуживания (или информации о фирмах, его осуществляющих), снабжение запчастями, рассмотрение и регулирование претензий, обеспечение затрат, осуществление обмена товара.  |



### Метод импульсивных покупок

Метод импульсивных покупок ориентирован на увеличение продаж товаров импульсивного спроса. Классификация товаров в зависимости от поведения покупателя в магазине и объединить их в группы «товары необходимые», «товары обдуманые», «товары импульсивные».

#### Виды импульсивных покупок

Импульсивно-запланированные - покупки, относительно которых покупатель принял решение, но их осуществление зависит от цены, времени и места предложения и других факторов

Импульсивно-напоминающие - покупки товаров, осуществляемые при обнаружении товара в магазине, что напоминает покупателю о необходимости приобрести этот товар.

Импульсивно-побудительные - покупки товаров, которые покупатель видит в магазине, и их приобретение стимулируется его желанием попробовать их.

Чисто импульсивные покупки, совершаемые на основе внезапно принимаемых решений без размышлений и расчётов.

#### Этапы метода импульсивных покупок

Этап 1. Распределение товаров по зонам исходя из совместимости поведения посетителя с характеристиками товаров (Рисунок 2.2).

Этап 2. Разделение площади торгового зала на зоны в зависимости от психологического состояния посетителя на этапах маршрута его движения.

При проведении классификации товаров нужно учитывать, что один и тот же товар (вид и марка) в разных торговых точках может находиться в разных товарных группах.

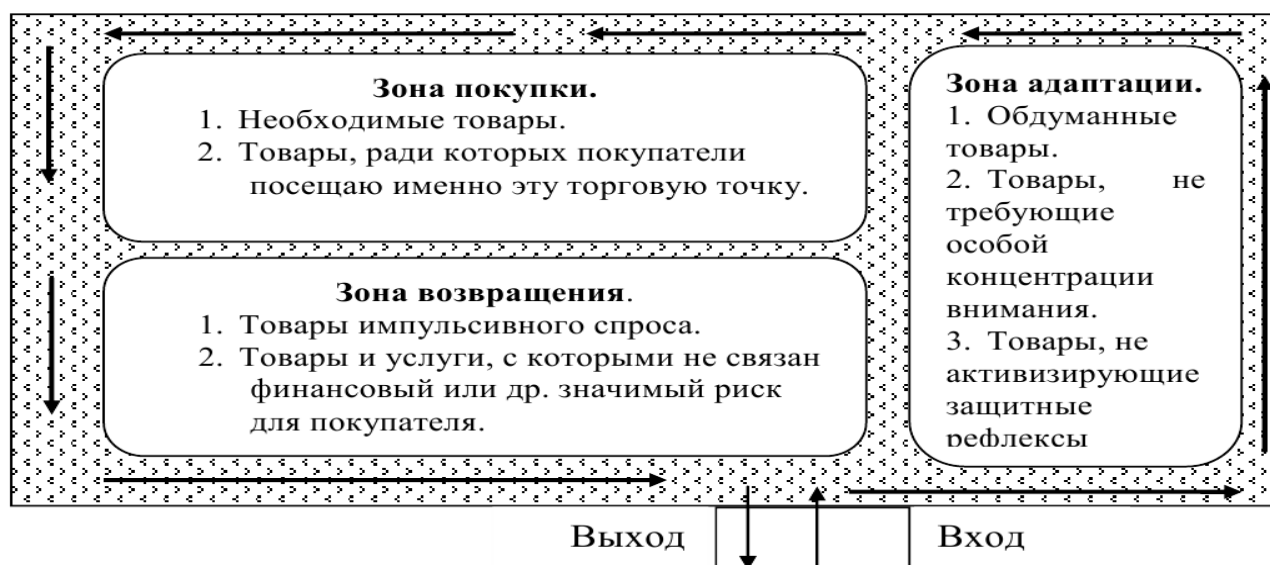


Рисунок 2.2 – Размещение товарных групп в соответствии с психологическими характеристиками посетителей

При изучении импульсивных покупок используют метод исследования «До и после». Основные этапы метода исследования «До и после» (Таблица 2.4).

1 этап. Опрос посетителей. При входе в магазин посетителей опрашивают, что они собираются приобрести в этом магазине. Ответы фиксируются в журнале.

2 этап. Учет показателей импульсных покупок покупателей.

3 этап. Обработка и анализ полученных результатов, т.е. сравнение запланированных покупателем покупок и совершённых. Для того, чтобы посетители охотнее участвовали в исследовании демонстрируется подарок, который вручается после того как покупатель расплачивается за покупки в кассе.

Таблица 2.4 - Показатели импульсных покупок

| Показатель  | Формула  | Пояснение  |
|---|--|--|
| Общая доля импульсивно купленных товаров, $D_{имп}$ . | $D_{имп} = \frac{N_{общ} - N_{план}}{N_{общ}}$ | $N_{общ}$ — общее количество наименований товаров, купленных опрошенными покупателями.<br>$N_{план}$ — количество запланированных наименований товаров, купленных опрошенными покупателями.<br>Показатель $D_{имп} \geq 0,45$ (45%) означает, что импульсивные товары – устойчивый источник прибыли предприятия. |
| Сила импульса, $I$                                    | $I = \frac{N_{имп}}{N_{общ} + N_{план}}$       | $N_{имп}$ — общее количество импульсивных покупок.<br>Чем ближе сила импульса к единице, тем выше импульсивность покупки и статус товара в зоне возвращения. Чем ниже известность марки на рынке, тем выше импульсивности её приобретения.   |

Использование рекламных материалов в местах продаж. Дизайн всех коммуникационных носителей и маркетинговых посланий должен быть подчинен стремлению повлиять на решение потребителя непосредственно в торговой точке.

### 3. Методы оценки использования торгового пространства

Абсолютно все мероприятия в рамках мерчендайзинга ориентированы на увеличение продаж и прибыли компании. С подобной точки зрения и рекомендуется оценивать проводимые действия. В целях многофакторного статистического анализа эффективности необходимо понять, что схема включает множество элементов, соответственно, она сложна по своей структуре. Самостоятельно рассчитать показатель будет довольно трудно, ведь нужно точно учитывать следующие критерии:

- срок годности товара;
- специфические характеристики продукции;
- сезонность спроса и его колебания;
- размещение ассортимента в зале;
- оформление торговых отделов и т.д.

Крайне мало людей прибегает к такому анализу, поскольку он является весьма трудоемким, затратным, не всегда оправданным и достоверным. Однако главные факторы, ощутимо влияющие на реализацию продукции, все же стоит учитывать. Максимально результативными признаются стандартные способы оценки мероприятий по мерчандайзингу, которые зависят от 2-х основных параметров: площади, выделенной под товар, и его оборачиваемости за конкретный период времени.

Так, каждая единица занимает в магазине свое пространство и место на торговом оборудовании. При измерении (либо определении оптимальной) площади под расположение продукции подсчитываются:

- доход с 1 м<sup>2</sup> площади;
- оборот с 1 пог. м выкладки;
- эластичность площади;
- коэффициент эффективности ее организации.

Осуществляя сравнение величин товарооборота до/в процессе/и после вмешательства профессиональных сотрудников из агентства по мерчандайзингу, у вас получится грамотно оценить эффективность их действий.

Помимо вышеназванных прямых показателей, требуется обращать внимание и на косвенные, к которым относится формирование лояльности к точке. К примеру, покупатель, увидевший в супермаркете сезонную распродажу, ничего не покупает по причине спешки или отсутствия денег, но, запомнив их, он может прийти на следующие уже целенаправленно и с деньгами.

Для оценки эффективности торгового пространства можно использовать такой показателя как насыщенность витрин и эффективность использования торговой площади. Товар классифицируется по категориям. Важно, чтобы площадь, занимаемая товаром, соотносилась с типами категорий, представленных на картинке. К примеру, нерационально выделять под удобные категории половину всей торговой площади. Расчеты производятся следующими этапами.

Расчет общей торговой площади: общая длина всех полок (в метрах), площадь под крупногабаритный товар (кв. метры) или количество фейсингов (единиц товаров, размещенных фронтально, то есть «лицом» к покупателю).

Расчет торговой площади, занимаемой категорией.

Расчет площади, занимаемой ролевой категорией. Она должна примерно соответствовать весу категории в ассортименте. Торговая площадь – это дефицитный ресурс, а значит, очень важно им управлять правильно. Эффективность торговой площади можно и нужно измерить.

Проведя измерения, вычисляют коэффициенты эффективности. Вычислив эти показатели, вы сможете управлять торговой площадью. Математика мерчендайзинга эффективно используется уже давно, и все основные открытия в этой области уже сделаны

На основании этих показателей вычисляются коэффициенты:

### **Коэффициент эффективности использования торговой площади:**

Планировка связана с размещением торгового оборудования. Для определения эффективности использования площади можно использовать коэффициент установочной площади.

Коэффициент установочной площади ( $K_y$ ) определяют как отношение площади ( $S_y$ ), занятой под оборудование, к общей площади торгового зала ( $S_{т.з.}$ ).

$$K_y = S_y / S_{т.з.}$$

Чем выше полученное значение, тем эффективнее используется площадь магазина. Если коэффициент  $< 0,6$  это означает, что торговая площадь используется неэффективно. На Западе наиболее оптимальным является соотношение торговой и неторговой площади магазина 70:30, то есть коэффициент  $K_y = 0,7$ .

$(K_{эо}) = \text{Доля категории в обороте} / \text{Доля в занимаемой площади}$   
 $K_{эо}$  должен быть не ниже 0.6! В обратном случае категория неэффективна.

### **Коэффициент эффективности прибыли:**

$$(K_{эп}) = \text{Доля категории в прибыли} / \text{Доля в занимаемой площади}$$

Решения, оптимальные для текущей экономической ситуации, должны приниматься только на основании одновременного анализа двух коэффициентов – оборота и прибыли.

Коэффициент эффективности прибыли определяет величину экономического эффекта на единицу затрат (проще говоря – прибыльность товара), тогда как высокое значение доли товара в обороте (оборачиваемость товара) характеризует товар с высокой проходимостью (хлеб, молоко, колбаса), то есть товар, обеспечивающий поток покупателей.

При этом такой товар может не приносить прибыли. В то же время принимать решение о выводе товара из ассортимента по низкому значению коэффициента оборота нельзя: при низкой оборачиваемости у него может быть высокий коэффициент прибыли.

### **Уходимость товара.**

Уходимость = Продажи товаров / Занимаемое место

Это показатель, определяющий количество товара, проданного с квадратного метра за определенный период.

Анализ уходимости товара позволяет оценить критические категории, а также провести аналогичное сравнение внутри категории. На основании полученных данных может быть составлена «денежная карта» магазина, определены «горячие» и «холодные» зоны и осуществлена оптимальная выкладка товара.

### **Метод ABC как способ анализа эффективности мерчендайзера**

*Цель метода ABC:* Создание условий, при которых 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 функционирования предприятия.

#### **Этапы метода ABC:**

Этап 1. Классификация товаров на товары повседневного спроса, особого и предварительного выбора, товары пассивного спроса, дополняющие товары, сопутствующие и товары взаимосвязанных покупок.

Этап 2. Разделение площади торгового зала на зоны с учётом «холодных» и «горячих» зон торгового зала.

Этап 3. Размещение товаров:

3.1. Размещение в «холодные» зоны товары группы А, тем самым превратив их в «горячие» зоны.

3.2. Размещение рядом с товаром группы А товары группы С.

3.3. Размещение в оставшиеся зоны товары группы В со средней привлекательностью.

Этап 4. Анализ эффективности различных вариантов размещения отделов и внесение соответствующих корректировок.

Этап 5. Выбор эффективного варианта размещения товаров.

Пример схемы размещения товаров по методу ABC представлен на рисунок 2.3.

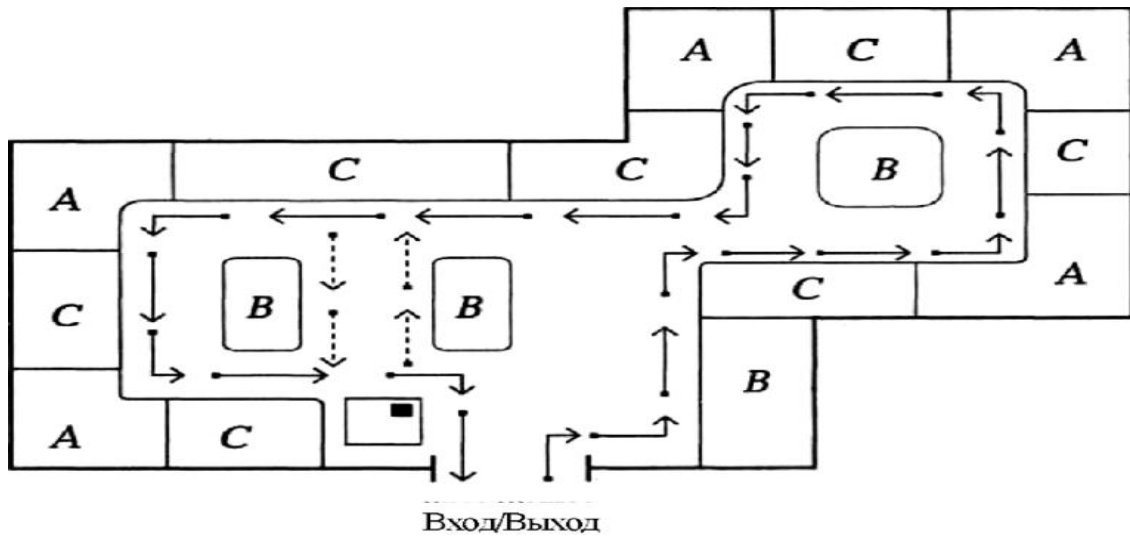


Рисунок 2.3 - Возможные варианты размещения товарных групп при внедрении метода.

Общая и маркетинговая характеристики товарные группы ABC представлены в таблица 2.5., таблица 2.6. Основным инструментом, с помощью которого категорийный менеджер управляет ассортиментом – ABC-анализ статистики продаж

Таблица 2.5 -Характеристики товаров категорий ABC

|   | Группа А   | Группа В  |  | Группа С   |  |
|---|--|---|--|--|--|
|   | Товары повседневного спроса  | Товары предварительного выбора  | Товары особого выбора  | Товары пассивного спроса                                       | Дополняющие товары, сопутствующие и товары взаимосвязанных покупок |
| Частота покупок   | Частые   | Не очень частые;  | Редко  | Зависит от потребности.  |  |
| Степень вовлечённости                                   | Низкая степень   | Умеренная степень   | Высокий уровень  | Отсутствие вовлечённости                                       | Отсутствие вовлечённости   |
| Карты предпочтений товаров и марок                      | Имеется карта предпочтений товаров и марок, и места приобретения товара                          | Имеется и уточняется в момент наступления самой потребности (сравнение по цене, качеству, стилю и другим признакам) | Имеется карта предпочтений. Сильно выраженная приверженность к маркам.                             | Слабый или отрицательный интерес к товару. Карты нет.          | Слабый или отрицательный интерес к товару. Карты нет.              |
| Наличие карты предпочтений места и времени приобретения | Наличие карты предпочтений   | Карта предпочтений есть. Она пересматривается при наступлении потребности.  | Место приобретения не имеет существенного значения.  | Карты нет  | Карты нет.   |
| Осведомленность о товаре                                | Высокая.   | Высокая или средняя.  | Высокая или средняя. Высокий уровень поиска информации о товаре                                    | Малая осведомленность о товаре.                                | Малая осведомленность о товаре.                                    |
| Уровень планирования и покупательских усилий            | Низкий. Без раздумий и при минимальных усилиях на сравнение марок. Решения о покупке стандартны. | Значительный  | Высокий. Особые психологические и финансовые усилия при покупке. Решения о покупках нестандартные. | Уровень планирования не о покупках не выражен или отсутствует. | Уровень планирования не о покупках не выражен или отсутствует.     |

|                                      |  |   |                               |                |                |
|--------------------------------------|--|---|-------------------------------|----------------|----------------|
| Готовность приобрести товары-аналоги | Высокая. Покупатель готов приобрести любой известный заменитель. | Низкая. На замену покупатель идет неохотно. | Очень низкая или отсутствует. | Очень высокая. | Очень высокая. |
|--------------------------------------|--|---|-------------------------------|----------------|----------------|

Таблица 2.6 - Объединение товаров в группы А, В и С по маркетинговым характеристикам

|                         | Группа А  | Группа В   | Группа С   |                             |   |
|-------------------------|---|--|--|-----------------------------|---|
|                         | Товары повседневного спроса   | Товары предварительного выбора   | Товары особого (специального) выбора   | Товары пассивного спроса    | Дополняющие товары, сопутствующие и товары взаимосвязанных покупок                              |
| Ассортимент             | Очень широкий   | Широкий  | Узкий или средний  | Широкий                     | Очень широкий   |
| Товарные группы         | Функционально многообразны  | Функционально близки   | Функционально разделены  | Функционально не связаны    | Функционально связаны с разными товар. группами   |
| Оценка качества товара  | По функциональным признакам   | По функциональным и эмоциональным признакам  | По символическим и эмоциональным признакам   | Используются разные способы |   |
| Цена                    | Низкие цены   | Высокие цены   | Высокие цены;  | Различные цены              | Различные цены  |
| Реклама                 | Широко рекламируются производителем   | Рекламируются и продаются производителями и посредниками                                       | Тщательно спланированная реклама производителя и посредника  | Агрессивная реклама         | Реклама многообразна и предопределяются основными покупками                                     |
| Распределение (продажа) | Продаются повсеместно; имеет значение удобство места и времени продажи; стимулируется технологиями продажи. | Выборочное распространение в нескольких торговых точках; место и время продажи не столь важны. | Эксклюзивное распространение в некоторых магазинах; удобство места продажи не стимулирует продажи. | Места продажи разные.       | Места продажи разные, Продаются отдельно или совместно с основными и иными товарами и услугами. |



|         |   |   |   |  |   |
|---------|---|---|---|--|---|
| Примеры | Большая часть продовольственных товаров. Средства личной гигиены. Средства ухода за домом и др. непродовольственные товары. | Некоторые продовольственные товары. Бытовые приборы, телевизоры, мебель, обычная и повседневная одежда. | Предметы роскоши; антиквариат; эксклюзивная одежда. | Некоторые продовольственные и непродовольственные товары. Устаревшие товары. Товары-инновации. Новые модели одежды, обуви. | Бытовые товары, продаваемые как сопутствующие товары; комплектующие и запасные части. |
|---------|---|---|---|--|---|

*Сущность метода ABC:* Размещение товаров в торговом зале в зависимости от отношения к ним потребителей, маркетинговых характеристик товаров, формировании прибыли торговому предприятию и других признаков.

Метод ABC основан на определении роли и места каждой товарной группы в торгово-технологическом процессе магазина, учете их специфических особенностей и степени важности для потребителей. В отличие от метода импульсивных покупок, где прочие группы товаров, поведение посетителей и другие факторы ориентированы на увеличение продаж товаров импульсивного спроса, метод ABC предполагает создание ситуации, при которой потенциал товаров-продавцов и поведение посетителей используются для продажи товаров пассивного спроса, дополняющих изделий, сопутствующих товаров и осуществления взаимосвязанных покупок.

Он основан на правиле Парето (20% действий, товаров, поставщиков дают 80% результатов) и позволяет выделить товарные группы, которые в наибольшей или наименьшей степени влияют на достижение результата. В мерчандайзинге важно подбирать товары, так чтобы их размещение было наиболее адекватно поведению покупателя и содействовало увеличению продаж (рисунок 2.4).

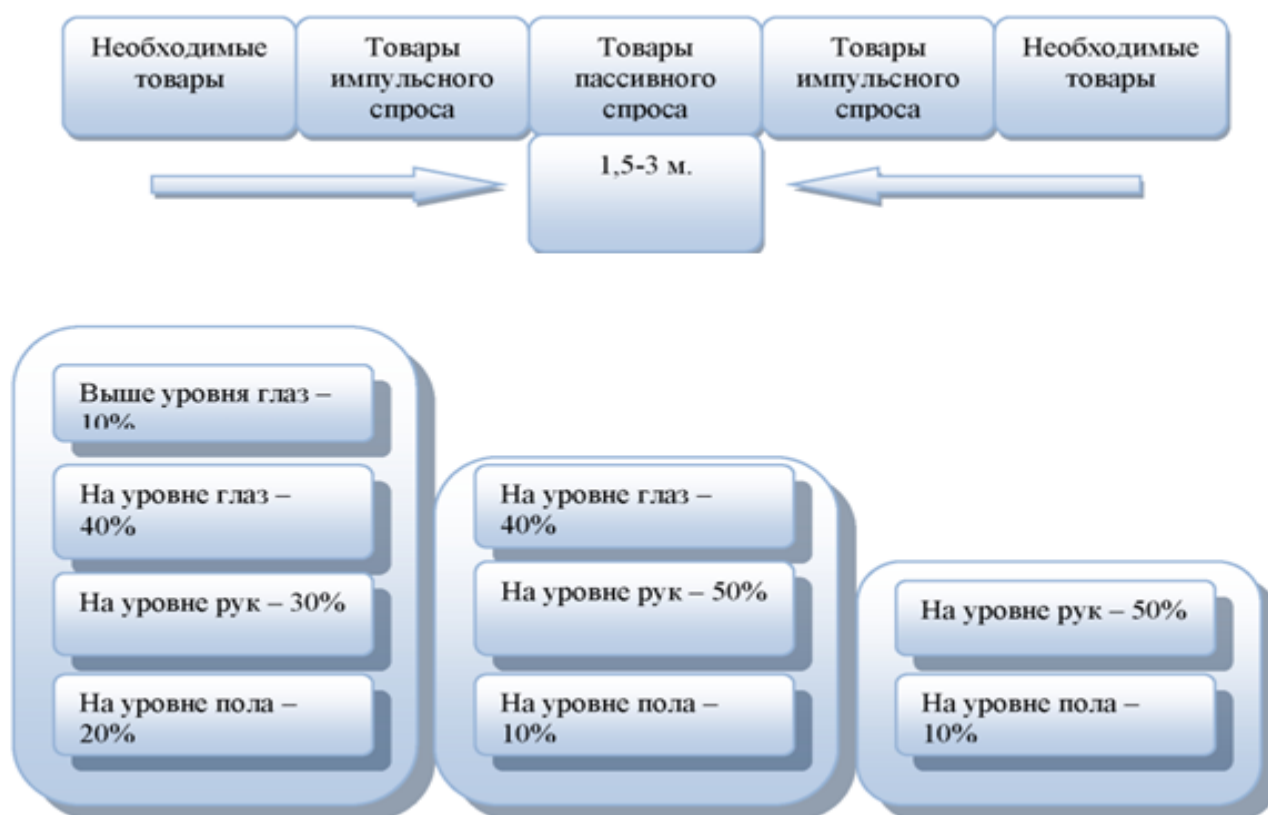


Рисунок 2.4 - Распределение объёма продаж в зависимости от высоты прилавка

Распределение познавательных ресурсов и объема продаж зависит от конфигурации прилавка и иных конструктивных особенностей оборудования, предназначенного для презентации товаров. Так, например, показатели продаж товаров, расположенных на прямых прилавках и прилавках с выступом, существенно различаются (рисунок 2.5).

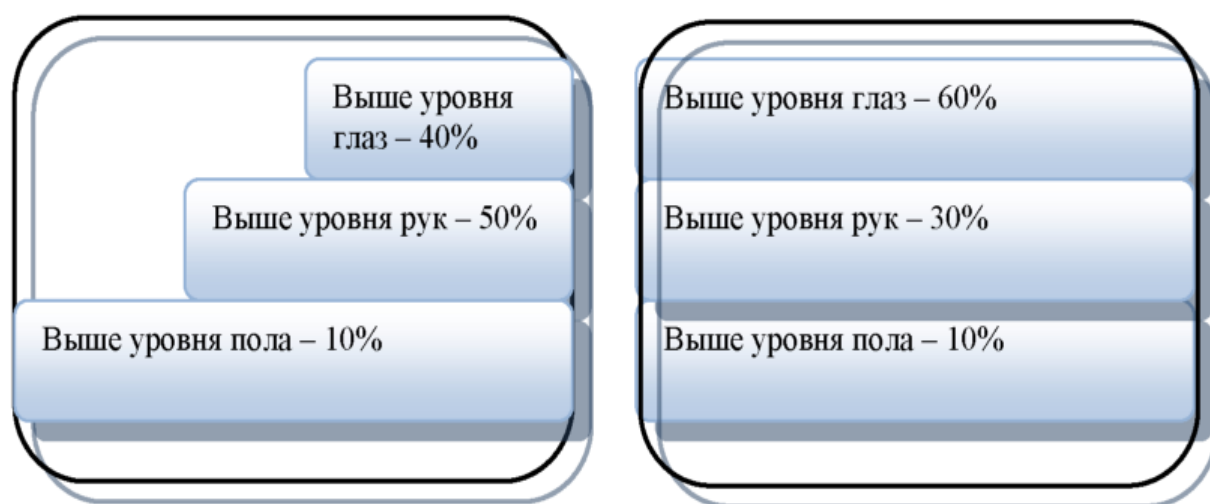


Рисунок 2.5. - Распределение продаж в зависимости от конфигурации прилавка

**В сфере мерчендайзинга** ассортиментная позиция (единица одной товарной группы, марки, сорта в одном типе упаковки одной ёмкости). Для этого проводят ABC-анализ а также XYZ-анализ. На основании полученных результатов все ассортиментные позиции (SKU) каждой продуктовой группы и марки можно разделить на приоритетные, основные и дополнительные. Критерием определения может служить, как писал ранее оборачиваемость, причиной хорошей или плохой оборачиваемости является популярность позиции среди покупателей.

Основные SKU позиции позволяют поставщику удержать место на полке ритейла. В основной ассортимент входят те позиции, которые имеют стабильно большое количество постоянных покупателей, высокооборотные товары с высокой доходностью на единицу продукции. Дополнительные позиции к основному ассортименту имеют своих лояльных потребителей и их значительно меньше, чем потребителей основных и приоритетных позиций. Количество дополнительных позиций в идеале не должно превышать 20% ассортимента, в противном на лицо проблема с товаром и (или) маркой.

Сравнение характеристик показывает, что товары *группы А* по основным показателям финансовой деятельности менее привлекательны, чем товары других

групп. Например, составляя в товарообороте около 50%, товары группы А формируют всего 10% всей прибыли; высокая оборачиваемость и большие физические объемы требуют расходов на транспортировку и хранение.

Их преимущества заключаются в том, что они обеспечивают основной поток покупателей, выступают в роли товаров-продавцов и оказывают содействие при продаже других товаров, их используют для превращения «холодных» зон в «горячие», с их помощью регулируют направление движения покупателей в торговом зале, они оказывают определяющее влияние на весь торгово-технологический процесс предприятия.

Самопродажи не нуждаются в поддержке со стороны товаров-продавцов или «горячих» зон, не участвуют в продаже других товаров, но при этом поддерживают вторичные потоки покупателей и способствуют формированию устойчивого источника прибыли: *при доле в товарообороте порядка 40%* обеспечивают 40% всей прибыли. Для их размещения используют нейтральные или менее привлекательные для других товарных групп участки.

Товары *группы С* отличаются от других многообразием видов и большим числом наименований, что создает трудности при формировании ассортимента, обеспечивают всего *10% товарооборота*. Преимущество этой группы заключается в получении прибыли от небольших объемов продаж: при их доле в товарообороте около 10% они участвуют в формировании более *30% всей прибыли* магазина. Однако для их продажи нужно прилагать больше усилий, они нуждаются в поддержке со стороны товаров группы А и требуют размещения в «горячих» зонах.

Внедрение технологий продаж на основе мерчендайзинга предполагает сочетание и комбинации самых различных методов.

Товары *группы В* занимают среднее положение по всем характеристикам. С точки зрения мерчендайзинга это товары

При управлении продажами АВС-анализ дает возможность:

- Оценить роли категорий;
- Оценить вклад товаров в продажи;
- Оценить поставщиков.

Для оценки эффективности мерчендайзинга достаточно применения двух основных типов критериев. Во-первых, это критерии, характеризующие направление динамики сбыта по товару или группе товара в течение базового периода, а во-вторых, это критерии, основанные на потребительской оценке.

## **ТЕМА 3. ВИДЫ И СПОСОБЫ ВЫКЛАДКИ ТОВАРОВ**

- 1. Характеристика видов выкладки товаров**
- 2. Характеристика представления товаров в торговом зале**
- 3. Особенности выкладки товаров в магазинах**
- 4. Торговые зоны магазина и виды планировок торгового зала**
- 5. Виды планировок и планограмма торгового зала**
- 6. Направление потока покупателей. «Золотой треугольник»**
- 7. Оценка использования торгового пространства**

### **1. Характеристика видов выкладки товаров**

Выкладка продукции в магазине имеет первостепенное значение, так как одним из основных условий его существования является наличие товара на полках и доступность для покупателя. В современных супермаркетах преобладают открытые выкладки товара. Здесь широко применяются стенды или стеллажи, приспособленные для личной отборки товара покупателем.

Расположение товаров характеризуется местом в торговом зале и выкладкой в точке продаж. Под выкладкой понимается:

- размещение товара (торговых марок) на торговом оборудовании в зависимости от типа розничной точки и места в торговом зале;
- поддержание определенного объема и ассортимента товара;
- горизонтальное и вертикальное расположение блоков продукции на торговом оборудовании;
- размещение и заимствование популярности у других торговых марок (своих или конкурентов);
- ротация продукции в зависимости от срока годности.

Таким образом, выкладка - это представление товаров в таком виде, который может убедить людей сделать покупки.

Выкладка товаров может решать следующие основные задачи:

- способствовать распределению познавательных ресурсов посетителя;
- предопределять обзор и привлекательность товара для посетителя;
- способствовать формированию более тесных взаимоотношений между товарами и посетителями;
- создавать условия для «перекрестного мерчендайзинга», при котором «товары-продавцы» наиболее полно используют свой потенциал по продаже дополняющих товаров, товаров импульсивного и пассивного спроса;
- создавать условия для отдельных товаров и торговых марок;
- способствовать достижению конкурентных преимуществ торговца.

При осуществлении выкладки товаров в розничном торговом предприятии

следует придерживаться определенных правил:

– чем больше товаров реализует розничный торговец, в том числе при помощи хорошей выкладки, тем больше производитель или оптовая фирма смогут продать ему;

– хорошая выкладка способна привлечь внимание покупателей и сформировать клиентуру;

– выкладка помогает поддерживать и улучшать отношения с покупателем;

– мешает конкурентам занять выгодное место на полках.

В соответствии с задачами можно выделить три вида рекламной выкладки:

1) информационная выкладка. Большое место отводится информации - проспектам и плакатам с техническими характеристиками;

2) выкладка-консультация, где акцент на возможностях применения товара;

3) выкладка-напоминание. Создается образ товара, преобладают фотографии, картинки и рекламные призывы.

Различают и практикуют следующие виды выкладки: на полках, на прилавке, на рекламных упаковках и коробах, отдельно стоящие стенды, специальные выставки, выкладка на поддонах, выкладка в проволочных корзинах, раздаточные автоматы и так далее.

Виды выкладки товаров:

1. Товарная выкладка, как известно, служит в магазинах самообслуживания одновременно для показа и для отпуска товара;

2. Декоративная выкладка, применяется для оформления витрин и стеллажей, в магазинах или отделах, где продажа производится через прилавок. Выложенные таким образом товары выполняют демонстрационную функцию, привлекают внимание покупателей;

3. Вертикальная выкладка - это расположение однородных товаров в несколько рядов вертикально. Вертикальный способ выкладки продуктов предусматривает расположение однородных товаров в несколько рядов, на всех полках стеллажей сверху вниз. Этот способ удобен тем, что обеспечивает хороший показ товаров, свободный доступ к нему покупателей любого роста. При вертикальной выкладке необходимо строгое распределение товара одного вида, от меньшего к большему (рисунок 3.1).

### **Семь правил выкладки товара (визуальный мерчендайзинг)**

Считается, что наиболее эффективно эта часть мерчендайзинга работает для покупок, которые совершаются под воздействием эмоциональных импульсов, когда покупатель выбирает товар не по характеристикам, а по его внешнему виду (одежда, обувь, сувениры, украшения). Поэтому товар важно соответствующим образом представить на полках, выделив его среди другой продукции и акцентировав на нем внимание покупателя.

**1. Фигура и фон.** Сущность этого правила заключается в ярком выделении одного объекта на фоне другого. Нужно помнить, что человек всегда выделяет из



Рисунок 3.1 - Пример вертикальной выкладки товаров

всего окружения лишь один предмет, а другие на какое-то время становятся фоном. Этим и нужно пользоваться при продвижении конкретной категории или марки. Продвигаемый товар может быть выделен за счет: количества, цвета и фактуры (яркий, блестящий, люминесцентные краски), необычной упаковки, подсветки, POS-материалов.

## 2. Правило «золотой полки» или «на уровне глаз». Здесь все довольно

очевидно: полкам, расположенным на уровне глаз, покупатель уделяет максимум внимания. Это так называемые «золотые» полки (Рисунок 3.2), выкладка товаров на которых особенно эффективно. Размещая на полках товары для детей, следует учитывать рост ребенка.

**Верхние полки - 62%**  
**Средние полки - 100%**  
**Нижние полки - 48%**

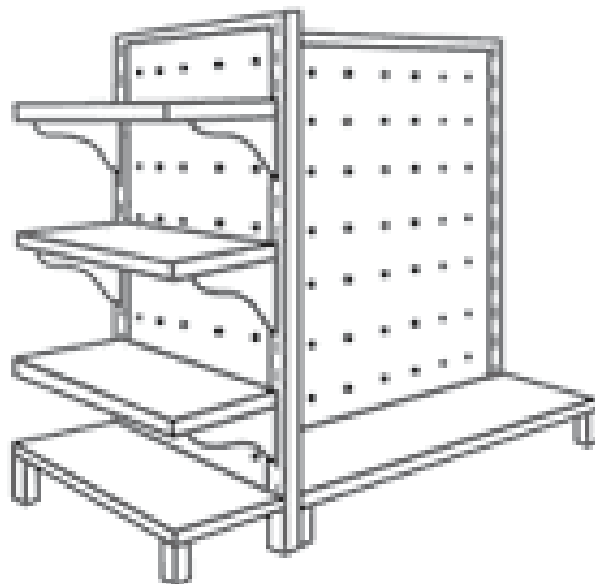


Рисунок 3.2 – «Золотая полка»

I. Уровень шляпы (выше 1.7 м). На него ставят товар, упаковка которых достаточно привлекательна, чтобы быть замеченной издалека (например, чай, косметика, маленькие упаковки), чтобы покупателю было удобнее рассмотреть и достать товар. Не рекомендуется на этот уровень ставить громоздкие тяжелые товары. Этот уровень обеспечивает 10% продаж.

II. Уровень глаз (1.1 - 1.7 м) - наиболее благоприятный уровень, обеспечивает 40% продаж. Здесь размещают товары импульсного спроса, новинки, широко известные товары, а также товары с наиболее привлекательной для посетителя аптеки ценой.

III. Уровень рук (0,6 - 1,1 м). Здесь размещают товары сезонного и спонтанного спроса, широко рекламируемые товары, товары первой необходимости. Этот уровень обеспечивает 30% продаж.

IV. Уровень ног (0,2 - 0,6 м). Обеспечивает 20% продаж и предназначен для объемных, громоздких, тяжелых товаров, надписи на которых лучше читаются сверху (вода, соки, подгузники)

При перемещении товара с уровня ног на уровень рук, реализация увеличивается на 10%, с уровня ног на уровень глаз - на 45%. При перемещении товара с уровня шляпы на уровень рук объем реализации снижается на 45%, а с уровня шляпы до уровня ног - на 80%.



**3. «Мертвые зоны» на полках.** Это полки, на которые покупатель обращает наименьшее внимание (самая верхняя и самая нижняя полка, особенно ее левая часть). Здесь обычно размещают товар в больших упаковках, товар целевого спроса, а также редкопокупаемый товар. Согласно маркетинговым исследованиям в супермаркетах, на нижние полки приходится лишь 5% продаж.

**4. Переключение внимания.** Когда на полках расположен однотипный товар, очень сложно понять, чем же одна марка лучше другой. Нельзя располагать в одну линию однотипный товар (даже если он в яркой упаковке) без зрительных акцентов. На помощь приходят различные способы выделения товара: разбиение скучной геометрии, использование планограмм (схем, согласно которым расставляется ассортимент товара), использование POS-материалов (рекламные материалы, используемые для оформления точки продаж, рекламных стендов и стоек (вертикальные разграничители, шелфтокеры с названием марки) и др.

**5. Логичная группировка.** Это правило отражает особенность человеческого восприятия и его мышления: человек легче воспринимает сгруппированную информацию. Чтобы помочь покупателю, товар должен объединяться в группы сразу по нескольким показателям (торговая марка, вид товара, вес или размер упаковки, цена). Так человеку будет легче ориентироваться в ассортименте. Выкладка товара должна быть логичной и интуитивно понятной.

**6. Правило «Две трети».** Это правило основано на направлении движения покупателя. Проходя вдоль стеллажа или полок с товарами, он концентрирует свое внимание где-то к середине. Поэтому первая левая часть стеллажа считается «мертвой» и «холодной» зоной. А значит, продвигаемый товар следует располагать в середине.

**7. Правило «7 ± 2».** Объем человеческого восприятия ограничен: одновременно он может запомнить и «ухватить» от 5 до 9 предметов. А в магазине это количество еще меньше (фактически, до 5-ти) из-за обилия отвлекающих факторов: продавцы, окружающие люди, телефоны, шум и т.д. Поэтому не рекомендуется в одном ряду или на одной витрине выкладывать более 5-ти товаров, брендов или POS-материалов.

Меньший по размеру товар располагается на верхних полках, соответственно, больший - на нижних. На практике чаще всего комбинируют оба эти способа, применяя элементы как горизонтальной, так и вертикальной выкладки. Частично встречается в холодильных шкафах, где представлены молочные продукты: одну вертикальную полосу представляют йогурты, другую - творог, далее следуют сметана и ряженка.

В случае горизонтальной выкладки по виду товара однородные товары размещают вдоль по всей длине оборудования, занимая товаром одну-две полки:

- одна полка - томатные соусы;
- другая полка - прочие соусы;
- третья полка - майонез.

Горизонтальный блок по марке позволяет растянуть внимание покупателя на весь стеллаж, выкладка в таком случае выглядит следующим образом:

- одна полка - все виды соусов «Heinz»;
- другая полка - все виды соусов «Балтимор»;
- третья полка - все виды соусов «Моя семья».

При горизонтальной выкладке необходимо учитывать, что на самой нижней полке должен размещаться товар больших размеров, или менее привлекательный, или более дешевый.

Также горизонтальная выкладка предусматривает выкладку товара слева направо по серии, по уменьшению объема (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Примеры горизонтальной выкладки товаров

Фронтальная выкладка получила широкое распространение в специализированных книжных магазинах и магазинах, предлагающих товары для детей, широко применяется и в продовольственных магазинах самообслуживания. Принцип, лежащий в основе этого вида выкладки, - один образец выставляется в полную величину, остальные (за ним) видны частично или не видны.

Есть дополнительные особенности выкладки, к примеру, яркий товар нужно выкладывать в первых рядах. Это привлечет внимание потребителя, проходящего мимо, и заставит ознакомиться с другим ассортиментом данного продукта.

Товары для мужчин лучше располагать на верхних полках. Если они находятся внизу, то сильный пол не обратит на них внимания. Спрос на товары для женщин возрастает, когда продукция находится на средних полках, в крайнем случае, на нижних. Около кассы надо размещать товары, которые пользуются

меньшим спросом. Самые дорогие продукты следует выкладывать сразу при входе, желательно с правой стороны.

## 2. Способы представления товаров в зале

Кроме выкладки в ритейлах используют способы представления товара, позволяющие привлечь внимание покупателей к реализуемой продукции.

По использованию пространства композиции товаров на полках делятся на следующие виды:

1) плоскостная композиция - организуется только в одной плоскости, товар выкладывается на прилавки или вдоль стены. Все ритмы и элементы носят декоративный характер. Композиция практически минимально использует объем и глубину. Но сама плоскость может иметь криволинейное очертание в плане. Композиция главным образом развивается по двум осям: высоте и ширине;

2) объемная композиция - полноценно использует все три пространственные оси: высоту, ширину и глубину. Такой вид композиции часто встречается;

3) пространственная композиция - так же, как и объёмная композиция, использует высоту, ширину и глубину. При этом виде композиции глубина получает преобладающее значение.

Композиции могут быть симметричными и асимметричными:

1) симметричная - базируется на устойчивом равновесии составляющих элементов (симметричные архитектурные объекты и геометрические орнаменты, строение некоторых минералов). Симметричная композиция с элементами асимметрии - равновесие с элементами динамики (такой тип композиции присущ человеческому телу и большинству животных);

Композиции с размещением в центре самого крупного или самого мелкого элемента иногда называют «мажорной» или «минорной» выкладкой (Рисунок 3.4).

Внимание нарастает к центру



мажорная выкладка

Рисунок 3.4 - Композиционные выкладки

2) асимметричная - основана на динамическом равновесии, динамика одного элемента уравнивается динамикой другого (характерен для растительного мира и большинства объектов неживой природы). Асимметричная композиция с элементами симметрии - симметричные сами по себе элементы находятся в динамическом равновесии (летающая под углом к горизонту ракета и цветы).

Покупатели охотнее выбирают товары, цена на которые обозначена и хорошо видна, поэтому магазин должен заботиться о правильном размещении ценников. Чтобы не вводить покупателей в заблуждение, ценники должны располагаться точно под тем товаром, цену на который они указывают.

### **3. Особенности выкладки товаров в магазинах**

**Выкладка товаров** - инструмент достижения целей мерчендайзинга, способствующий выигрышному представлению товара покупателю.

Под *выкладкой* понимается:

- размещение товара (торговых марок) на торговом оборудовании в зависимости от типа торговой точки и места в торговом зале, типа самого товара и в зависимости от степени популярности торговых марок;
- поддержание определенного объёма и ассортимента товара;
- ротация продукции в зависимости от срока годности FIFO (FIFO - first in - first out - «первый пришёл, первый ушёл»).

#### **Цели использования выкладки товаров:**

- создание удобств для покупателя;
- способствование распределению познавательных ресурсов;
- создание привлекательной для совершения покупки обстановки; облегчение поиска и выбора необходимых товаров;
- создание выгод для торгового предприятия и производителя;
- создание условий совместного соседства товаров, позволяющих наиболее полно использовать потенциал товаров;
- формирование тесных взаимоотношений между товарами и посетителями;
- создание предпочтительных условия для отдельных марок, выбранных в качестве объектов особого внимания и используемых для достижения определённых тактических задач или стратегических целей;
- достижение конкурентных преимуществ;
- способ выкладки товара зависит от планировки магазина, природы товара, упаковки, ценовым диапазоном товаров, имиджа магазина и др. факторов.

**Существует два подхода к определению мест для товаров в зале.**

Товарно-отраслевой принцип - размещение в пределах отделов,

принадлежащих к товарной категории, например отдел молочных товаров, секция пылесосов и т.д. Традиционные подходы к выкладке товаров отражает традиционное деление товаров и к управлению ассортиментом (Таблица 3.1)

Таблица 3.1 - Традиционные мерчендайзинговые подходы к выкладке товаров

| Тип выкладки                             | Суть типа выкладки  | Особенности размещение товаров   | Удобство для покупателя  |
|--|---|--|--|
| Горизонтальная выкладка                  | Эффект заимствования популярности: в окружении сильных товаров слабые товары заимствуют у них дополнительное внимание покупателей.  | Однородные товары по всей длине полки или иного торгового оборудования.<br>Товар выкладывается слева направо по серии, по мере уменьшения объёма.<br>Наиболее слабые места размещения – боковые и с левой стороны от центра. | Облегченный поиск товара: напр., популярный товар на полках, расположенных в наиболее удобных зонах для покупателей, крупногабаритный - на нижней полке. |
| Вертикальная выкладка                    | Соответствие расположения товаров естественному движению глаз: покупатели начинают просматривать прилавки, начиная с уровня глаз, постепенно доходя до самого низа.             | Однородные товары в несколько рядов на всех полках стеллажей сверху вниз.  | Быстрое ориентирование в торговом зале и удобство выбора товаров покупателями различного роста.  |
| Дисплейная выкладка (стендовая выкладка) | Применяется обычно на дополнительных точках продажи. Используется отдельно стоящий фирменный стенд, дисплей или стойка, не привязанная к основной точке продажи данного товара. | Располагают на ходу движения покупателей. Допускает использование на стойке различных способов расстановки товара.   | Облегченный поиск товара нужной марки, упаковки или продуктовой группы из-за созданных видимых фирменных стендов или стоек товаров на полках.            |
| Блочная выкладка                         | Выкладка продукции на полках блоками, которые образуют торговые марки.  | Возможно расположение товара на торговом оборудовании, как в горизонтальном направлении, так и в вертикальном.   | Облегченный поиск товаров нужной марки на полках.  |
| Выкладка «навалом»                       | Использование выгодно привлечением внимания покупателя (эффект масштаба), низкими затратами времени на наполнение.  | Используется вместительное приспособление (короб, корзина, тележка). Сопровождается ярким и крупным ценником, вывеской, указателем, другими рекламно-информационными материалами   | Быстрое привлечение внимание к нужному виду товару. Самостоятельность выбора нужного экземпляра товара.  |

|                           |  |   |   |
|---------------------------|--|---|---|
| Многотоварная<br>выкладка | Выкладка товаров разных видов в одном месте обычно вперемежку. | Товары разных видов раскладываются с использованием какого-л. критерия (разложение по цветам, размерам и др.) см. приёмы представления товара | Облегчение выбора товара с учётом какого-либо критерия (нужный цвет, размер, дизайн и др.). |
|---------------------------|--|---|---|

Комплексный принцип - подбор в рамках одного отдела товаров из разных групп, удовлетворяющих одну и ту же потребность определенной целевой аудитории покупателей. Например, товары для детей, товары для будущих мам, деликатесные товары, товары для фотографий, товары для кухни и пр.

#### **Мерчандайзинговые приемы представления товара:**

представление по видам товара;  
 объёмное представление;  
 цветовое представление (эффект яркого пятна);  
 представление по ценовым категориям;  
 фронтальное представление;  
 коллекционность (идейное/стилевое представление);  
 представление в точке фокуса.

#### **Дисплейная выкладка товаров в торговых точках**

Под дисплеем в мерчендайзинге понимаются приспособления, используемые, как правило, для размещения товаров спонтанного спроса (жевательные резинки, сладости, маленькие батарейки и др.). Их размещают в тех местах, где у покупателя может возникнуть импульсивное решение что-то приобрести. Самое выгодное место -возле кассового аппарата.

Существуют дисплеи-витрины, дисплеи-фигуры и экстра-дисплеи.

**Дисплеи-витрины** - инструменты продвижения внутреннего размещения, представляющие собой напольные или прилавочные стенды крупного размера  
**Дисплеи-фигуры** - инструменты продвижения внутреннего размещения в виде напольных или прилавочных фигур увеличенных размеров с изображением продвигаемых товарных марок.

**Экстра-дисплеи** (Extra-displays) - инструменты продвижения внутреннего размещения, предназначенные для отбора и экспонирования товаров продвигаемых товарных марок и позволяющие в наиболее выгодной части пространства торгового зала обеспечить выкладку торговой марки наиболее эффективным способом. При представлении товара используют ряд инструментов и приёмов мерчендайзинга. Инструменты мерчендайзинга.

1. Дизайн магазина - определенный способ демонстрации товаров.

2. Специальное рекламное оборудование:

– сезонное рекламное оборудование (на короткий промежуток времени);  
 – постоянное рекламное оборудование (рассчитано для рекламной поддержки нового высокотехнологичного товара).

**Фэйсинг товаров.** Фэйсинг (фэйсинг, facing) в мерчендайзинге – процесс, задача по выкладке на полке товарных единиц продукции (фейсов), видимых и доступных покупателю в магазинах самообслуживания с полочной выкладкой продукции. Количество фейсов на полке играет роль некоторой условной единицы измерения полочного пространства. Если ассортимент (количество SKU) будет превышать количество фейсов, то у магазина не будет возможности



выставить весь ассортимент на месте продажи. Если количество фейсов определенного SKU будет недостаточно, то итогом будет снижение оборачиваемости данной SKU.

**Цель фейсинга** - обеспечение равномерного убывания товара с места продажи и обеспечение близкой к 100 % вероятности того, что каждый покупатель уйдет с покупкой именно Вашей SKU.

**Основные задачи фейсинга** в мерчандайзинге:

- удержание внимания покупателей к марке, конкретному SKU;
- удержания полочного пространства, закрепление SKU на конкретной полке.

**Удержание внимания покупателей** к SKU за счет большего количества фейсов - лиц (этикеток, упаковок) товара - задача по фейсингу, стоящая перед мерчандайзером в магазинах самообслуживания, где покупатель остается один на один с товарами на полках. В практике мерчандайзинга SKU должен занимать такое место полочного пространства, какое она занимает в доле продаж всего товара, чтобы все покупатели находили нужный товар в любой момент присутствия в магазине.

Переизбыток SKU на полке неизменно грозит снижением доходности с полки, а недостаток SKU на полке повлечет также снижение дохода, но по причине того, что покупатель может не заметить лицо (Фейс) необходимого ему товара (расфокусировка сознания. Ф. Котлер).

Может показаться, что чем больше количество фейсов определенного SKU стоит на полке, тем лучше и для марки, и для магазина. Однако, человек может воспринимать информацию в секторе 30 градусов от точки фокусировки взгляда. Этот эффект описывается как «туннельное зрение». Это учитывается при раскладке товаров. Внутри этого сектора выкладка большого числа фейсов SKU приносит эффект. Но, чем дальше выкладка будет выходить за пределы зоны восприятия, тем меньше эффекта будет приносить каждый дополнительный фейс.

Эмпирическое правило об оптимальном количестве фейсингов на полке. Каждое последующее увеличение количества фейсингов одного SKU увеличивает его продажи в следующей пропорции:

- 1 фейсинг – 100%;
- 2 фейсинга – 123%;
- 3 фейсинга – 144%;
- 4 фейсинга – 161%;
- 5 фейсингов - и т.д.

На практике, оптимальное количество фейсингов (этикеток, упаковок) одного продукта – от 2 до 4. Дальнейшее увеличение количества фейсингов влияет на продажи не существенно.

**Удержание полочного пространства**, через количество единиц продукции, стоящих рядом на полке, – задача фейсинга. Как писал выше, если фейсинг

Вашего SKU правильный, и Вы занимаете на полке большое количество пространства, то, скорее всего, Вы занимаете часть пространства полки, принадлежащее конкурентной SKU. Тем самым большее количество фейсов, при зачастую ограниченном полочном пространстве магазинов, удерживает полку от присутствия на ней незначимых торговых марок.

**Правильный фейсинг** марки использует следующий принцип: фейсов приоритетных позиций должно быть больше (фейсинг больше), чем фейсинг основных и дополнительных. Это позволит товару равномерно уходить с полки, и снижает трудозатраты продавцов и мерчендайзеров на поддержание выкладки.

Для удержания полочного пространства для собственных фейсов SKU используются различные способы и ухищрения. Например негласной задачей мерчендайзера в ритейле (при попустительстве администрации магазина) является устранение с полки части фейсов конкурентных SKU (ухудшение фейсинга конкурентов). В качестве инструментального средства удержания полки используются диспенсеры, дозаторы и шелфтокеры (держатель полки).

**В сфере мерчендайзинга SKU** – ассортиментная позиция (единица одной товарной группы, марки, сорта в одном типе упаковки одной ёмкости). SKU классифицируют по группам.

Основные SKU позиции позволяют поставщику удержать место на полке ритейла. В основной ассортимент входят те позиции, которые имеют стабильно большое количество постоянных покупателей, высокооборачиваемые товары с высокой доходностью на единицу продукции. Количество дополнительных позиций в идеале не должно превышать 20% ассортимента, в противном на лицо проблема с товаром и (или) маркой.

**SKU (SKU, СКЮ)** – идентификатор товарной позиции, учетная единица, складской номер. SKU в торговле является идентификатором товара, применяется для учета и отслеживания статистики по реализованным товарам.

Для поставщика магазина каждая SKU (номенклатурная позиция) является объектом управления запасами: анализируются, восполняются, возвращаются, реализуются товарные запасы, анализируется оборачиваемость складских запасов по группам товаров и по ассортиментно, по каждой позиции SKU.

Сколько бы SKU не было в обороте торгового предприятия, наибольший объем выручки приходится на 20% от общего количества номенклатурных единиц, поэтому рациональное управление остатками по номенклатурным позициям (SKU) имеет очень важное значение.

Правильно построенная система планирования запасов и прогнозирования продаж способна экономить предприятию огромные средства, и наоборот, ошибки или нечеткое управление остатками по каждому SKU способны "заморозить" на складских остатках огромные деньги.

Торговое оборудование – это специальное оборудование, предназначенное для правильной организации пространства торгового зала.

#### 4. Торговые зоны магазина и виды планировок торгового зала

Имидж и особенности торгового центра привлекают разные группы потребителей, что создает несомненные конкурентные преимущества для магазинов, расположенных в нем. Поэтому очень важно учитывать месторасположение торгового центра, имидж, внутреннее оформление, планировку и контингент основных посетителей.

К ключевым характеристикам торговых зон, позволяющим сделать их оценку и принять решение о перспективности или неперспективности размещения в них магазина, относятся:

1. Демографические характеристики:

- общее количество и плотность населения;
- возрастной состав;
- средний уровень образования;
- уровень доходов.

2. Наличие рабочей силы.

3. Близость к поставщикам товаров.

4. Конкурентная среда.

5. Экономическая база: структура промышленных и коммерческих предприятий территории, которые служат источником дохода жителей.

На активность торговли в районе оказывает влияние множество различных факторов. Железнодорожные вокзалы, аэропорты, станции метро и ключевые остановки наземного транспорта повышают спрос. Расположение в районе промышленных предприятий, как правило, неблагоприятно для розничной торговли. Магазины, расположенные в непосредственной близости от предприятий сильно зависят от состояния дел на этих предприятиях. Наличие большого числа детских образовательных и воспитательных учреждений позволяет спрогнозировать, что данный район будет привлекать большее число состоятельных покупателей.

В торговой зоне с недостаточным количеством магазинов слишком мало магазинов, в которых продается определенный товар или услуга, необходимые для удовлетворения конкретной потребности населения. В торговой зоне с чрезмерным количеством магазинов так много магазинов, в которых продается определенный товар или услуга, что некоторые розничные торговцы недополучают прибыль. В насыщенной торговой зоне такое количество розничных предприятий, которое позволяет в полной мере удовлетворить потребность населения в определенном товаре или услуге.

Учет товарной специализации позволяет выделить группы магазинов.

**Универсальные.** Реализация ассортимента продовольственных или

непродовольственных товаров.

**Специализированные.** Специализированные с широким ассортиментом и специализированные с узким ассортиментом.

**Комбинированные.** Реализация нескольких групп товаров, связанных общностью спроса.

**Смешанные.** Предложение товаров повседневного спроса, как продовольственных, так и непродовольственных.

Торговые точки, обладающие характерными особенностями:

1. «Специалисты в категории» (сверхглубокий ассортимент в одной товарной категории).

2. «Убийцы категорий» (полный ассортимент по какойлибо категории товаров и низкие цены).

3. Магазины низких цен (разнообразие предложения товарных групп, узкий ассортимент в группе, ограниченный набор услуг и низкий уровень услуг).

**В магазинах имеется несколько функциональных торговых зон.**

*Ближняя торговая зона.* Географическая площадь, на которую приходится 60-70 % покупателей магазина или торгового центра. Граница ближней зоны обычно проходит не более чем в 2-4 км для автомобилистов и до 1 км для пешеходов. Время, затрачиваемое на дорогу, составляет до 10 минут. Необходимо принять во внимание, что существует значительный класс людей с ограниченной подвижностью, не только физической (пожилые люди и инвалиды), но и временной (молодые мамы, чрезвычайно загруженные на работе люди). Такие покупатели часто привязаны к магазинам, расположенным прямо около дома.

*Средняя торговая зона.* Имеет вторичное значение торговли, поскольку на нее приходится приблизительно 20 % объема продаж. Время ходьбы находится в пределах 10-20 минут и определяет радиус этой зоны – 1-2 км для пешеходов и 2-6 км для автомобилистов.

*Дальняя торговая зона.* Включает покупателей, которые редко или случайно совершают покупки в магазине, проезжая мимо по пути на работу и предпочитая магазин расположенному рядом с домом. Приносит она около 15% покупок, совершаемых в магазине. Обычно ее граница находится в пределах 2-5 км для пешеходов, для пользующихся транспортом границы не лимитируются.

Принадлежность магазина к сети подразумевает централизованные закупки, общие подходы к ассортименту, организации выкладки и использованию рекламы и информации. Однако сеть не означает полной типизации решений, и многие магазины все равно обладают неповторимой индивидуальностью, например, в планировке и размещении отделов и отдельных групп товаров.

Отнести магазин к определенному типу можно по нескольким признакам:

- ассортименту и товарному профилю;
- размеру торговой площади;
- ведущему направлению специализации;

- формам обслуживания;
- функциональной роли.

Характеристика систем обслуживания накладывает задачи на специалистов по мерчендайзингу.

Система самообслуживания: обеспечить оптимальное размещение продукции и распределение мест внутри корпоративного блока; использовать внутримагазинную рекламу как средство ориентации, привлечения внимания к корпоративному блоку и способ информации

Система традиционная: использовать возможности декоративной выкладки; привлекать внимание к корпоративному блоку средствами композиции и выделения товара; сочетать внутримагазинную рекламу с интерьером магазина; обучать и консультировать продавцов.

Изучение обстановки внутри магазина предполагает оценку:

1. Системы обслуживания – в системе обслуживания важную роль играет соотношение цена-качество. При низких ценах можно предусмотреть минимум специальных услуг для покупателей и максимум справочной информации. От системы обслуживания зависит организация выкладки, требования к информации и размещению POS-материалов.

2. Качества обслуживания покупателей – определяется как минимальное время, затраченное на приобретение товаров и комфорт обслуживания. Оценка качества обслуживания является одной из приоритетных задач в деятельности торгового предприятия.

3. Посещаемости магазина – далеко не все покупатели, которые поздно возвращаются с работы, делают покупки рядом с домом. Когда выбор плохой или цены по соседству «ломовые» (еще и вечернее время), скорее всего, они перейдут на покупки в крупных торговых центрах или рынках, заглядывая туда раз в неделю. Выдвинуть гипотезы об основном характере покупок позволяет его тип, а также отдельные факторы – ассортимент, цены и планировка магазина.

Продовольственный магазин, куда покупатели идут специально с целью приобрести определенные виды продуктов питания, выдвигает ещё одни требования к методам мерчендайзинга. Предложение здесь должно быть развернутым – кто знает, что приглянется покупателю. В том магазине, куда заглядывают по дороге в случаях, когда что-то понадобилось, лучше разместить основные, более известные позиции ассортимента. Главное для розничного торговца – остановить покупателя на бегу, привлечь внимание и показать, что именно этот товар необходим ему в данный момент.

4. Потенциальных покупателей – самый легкий способ узнать, на кого рассчитан магазин, спросить у продавца. Но иногда даже директор магазина не может точно сказать, не говоря уже о наемных работниках.

Некоторые исследователи в качестве определяющего фактора внешний вид магазина и красота прилегающей к нему территории (Рисунок 3.5).

Во многом на эффективность использования магазина влияет оптимальный радиус обслуживания в зависимости от площади территории, которую обслуживает магазин. Радиус обслуживания - это район деятельности магазина, который определяется расстоянием, преодолеваемым покупателями от места жительства до данного магазина.

С точки зрения таких исследователей, радиус обслуживания является главным фактором, влияющим на затраты времени покупателей на приобретение товара, а площадь обслуживания предлагается определять с учетом плотности населения, проживающего на территории вокруг магазина.

Немаловажное значение для покупателей имеет наличие хорошо организованной парковки. Парковка может находиться на земле, под землей, на крыше здания или примыкать к зданию (многоуровневая парковка).



Рисунок 3.5 - Пример оформления прилегающей территории

Безопасность и функциональность территории торгового центра очень важны, но не следует забывать об эстетическом оформлении прилегающей территории. Сегодня входит в моду делать привлекательными не только внутреннее содержание магазина, но и внешнее: озеленение, расположение фонтанов, садов и т.д. Украшать клумбы возле торгового центра не желательно однолетними цветами, что требует много усилий по уходу за клумбой. В таких случаях нужно обратиться к специалистам по озеленению, которые разработают

ландшафт таким образом, что цветы будут цвести весь сезон.

## 5. Виды планировок и планограмма торгового зала

Сегодня работники торговли понимают важность такого мерчендайзингового мероприятия, как планировка магазина, и используют разные приемы, чтобы заставить покупателя походить по магазину и обратить его внимание на представленные товары. Грамотная расстановка торгового оборудования согласно искусству мерчендайзинга позволяет:

- свести на нет количество «мертвых зон»;
- увеличить количество «горячих» зон;
- управлять потоком покупателей в магазине.
- линейная (решетка);
- боксовая (трек, петля);
- смешанная;
- свободная (произвольная);
- выставочная.

Линейная планировка торгового зала предполагает схемы размещения товаров и проходов для покупателей в виде параллельных линий. Соответственно выстраиваются и линии торгового оборудования. При этом линия узла расчета располагается перпендикулярно. Такая планировка используется в магазинах самообслуживания.

По отношению к размещению линий оборудования в торговом зале схема может быть продольной, поперечной и смешанной. На рисунке 3.6 представлена «Решетка» с линейным продольным размещением торгового оборудования.

Линейная планировка торгового зала позволяет четко фор-мировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр торгового зала. В условиях линейной планировки покупатели наиболее эффективно воспринимают информацию о товарах. Изменением длины линий регулируется сосредоточение покупателей на различных участках торгового зала.

Линейная планировка зала предполагает схемы размещения товаров и проходов для покупателей в виде параллельных линий. Соответственно выстраиваются и линии оборудования.

В магазинах, ширина торгового зала в которых превышает 24 м, более эффективной оказывается смешанная расстановка оборудования. Причем комбинация линейного продольного и линейного поперечного размещения требует учета многих факторов и определенного искусства. Рекомендуются использовать длину линий островных горок не более 20 м, поскольку большая их

длина приведет к избыточному увеличению в магазине потоков покупателей и тем самым затруднит их движение в торговом зале.

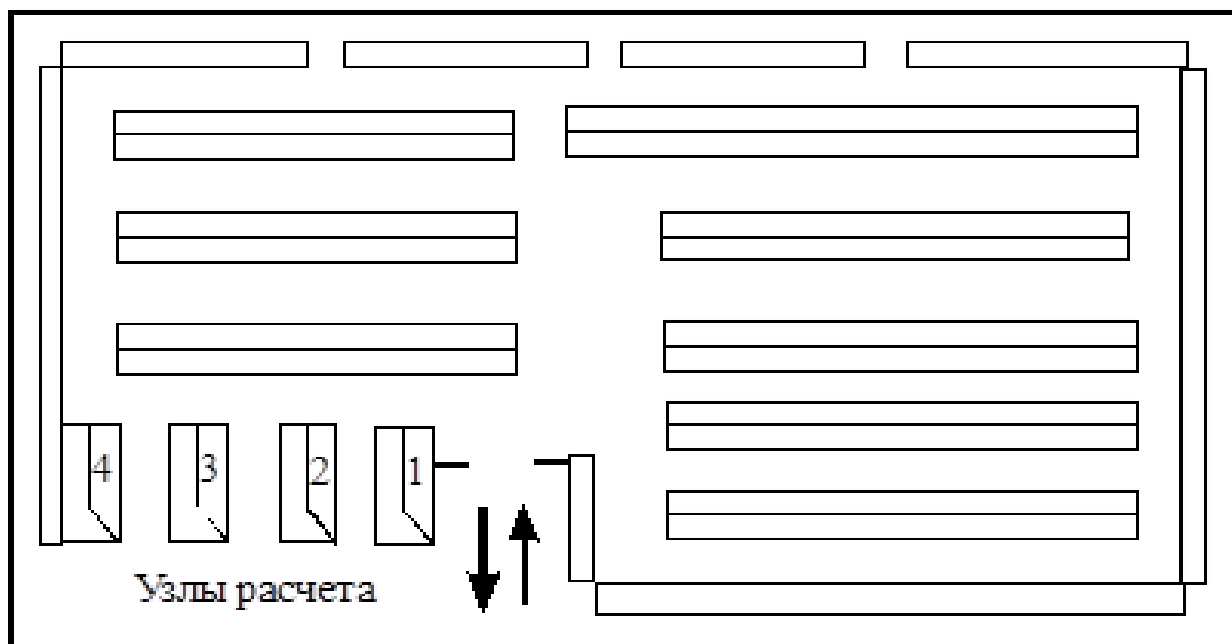


Рисунок 3.6 - «Решетка» с линейным продольным размещением оборудования

По отношению к размещению линий оборудования в торговом зале схемы могут быть продольными, поперечными и смешанными, варианты которых представлены ниже. На рисунке 3.7 изображена «Решетка» с линейным поперечным размещением торгового оборудования.

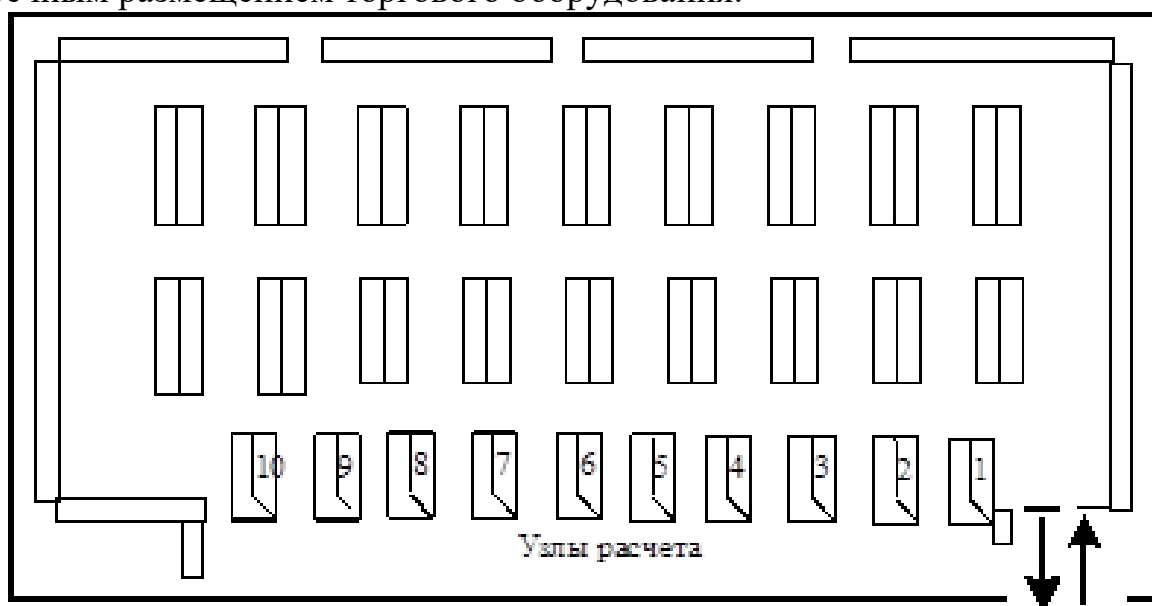


Рисунок 3.7 - «Решетка» с линейным поперечным размещением оборудования



Также к преимуществам линейной планировки следует отнести более эффективное использование площади торгового зала. В торговых залах прямоугольной конфигурации шириной от 7 до 12 м целесообразно применять линейную расстановку с продольным размещением оборудования.

Боксовая планировка («трек», или «петля») используется, как правило, в крупных, например универсальных, магазинах, где часто торговля ведется через прилавки. В таком случае торговый зал разбит на изолированные друг от друга отделы, секции, павильоны (Рисунок 3.8).

Боксовая планировка (трек, петля) используется, как правило, в крупных, например, универсальных магазинах, где часто торговля ведется через прилавки. В таком случае торговый зал разбит на отделы, секции, павильоны, которые изолированы друг от друга.

Преимущество боксовой планировки в том, что внимание посетителей не снижается и они совершают больше импульсных (незапланированных) покупок. Недостатком же часто является то, что покупателям сложно двигаться в обратном направлении, так как приходится идти навстречу основному потоку.

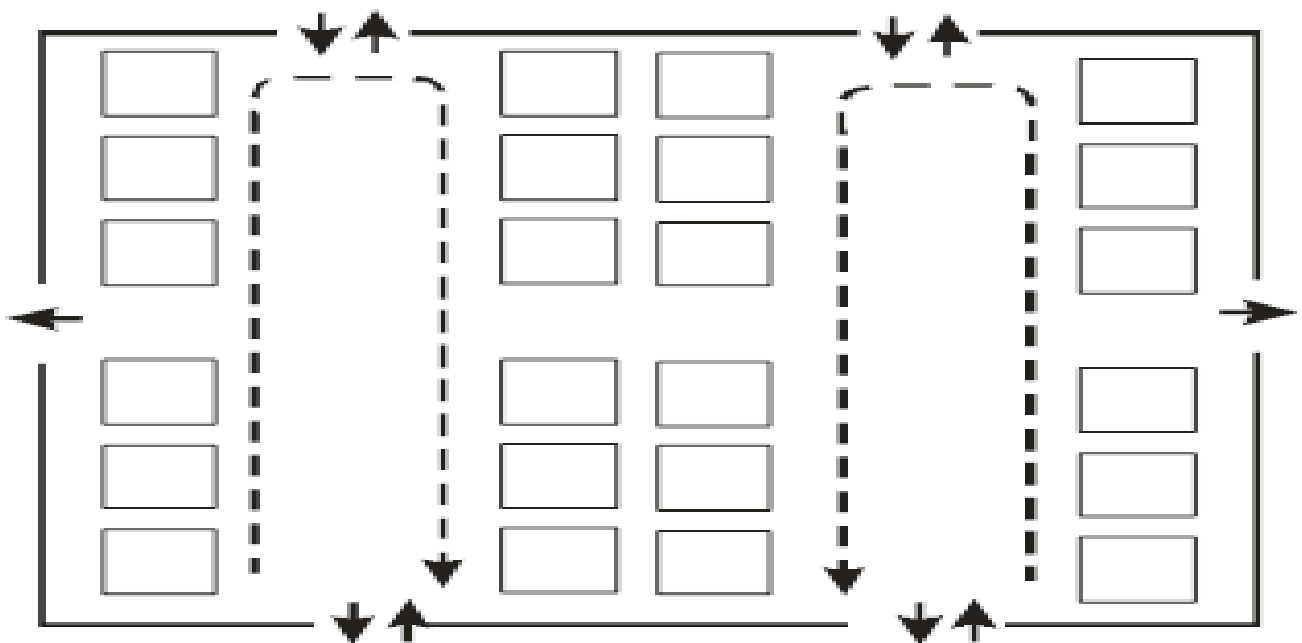


Рисунок 3.8 - Боксовая планировка («трек», или «петля»)

Смешанная планировка включает сочетание элементов линейной и боксовой планировок. Она является самой дорогой, используется в небольших магазинах, а также в бутиках в крупных торговых центрах. Здесь царит расслабленная атмосфера, что способствует поощрению покупателя к покупке. Роль стимула, подгоняющего покупателя ходить по магазину, исполняют продавцы.

Смешанная планировка используется, как правило, в крупных магазинах, с широким торговым залом (более 24 м), торгующих товарами, требующими различных условий продажи. В таком случае возникает необходимость сочетать линейную, боксовую, выставочную части помещения. Иногда возникает необходимость проектировать размещение рабочих мест продавцов в виде отдельных островков. Это позволяет создать необходимые условия торговли для каждой товарной группы с учетом их специфики (рисунок 3.9).

Примером такого магазина может служить бутики. Интерьер включает в себя отделанные под мрамор полы, двери с ручками в виде футбольных мячей. В бутике представлен практически весь спектр спортивных товаров. Для демонстрации спортивной одежды используются различные виды манекенов. Для демонстрации спортивной обуви используются специальные кронштейны, оригинальная подсветка способна привлечь внимание любого покупателя. Размещение товаров – сезонное, в зависимости от сезона размещение товаров меняется.

Направления движения покупателей ничем не ограничены, люди могут свободно переходить с одного участка зала на другой, подходить к стеллажам, прилавкам, витринам, осматривать товар в любой последовательности. Большинству покупателей нравится именно свободная планировка, так как они предпочитают чувствовать себя в магазине непринужденно.

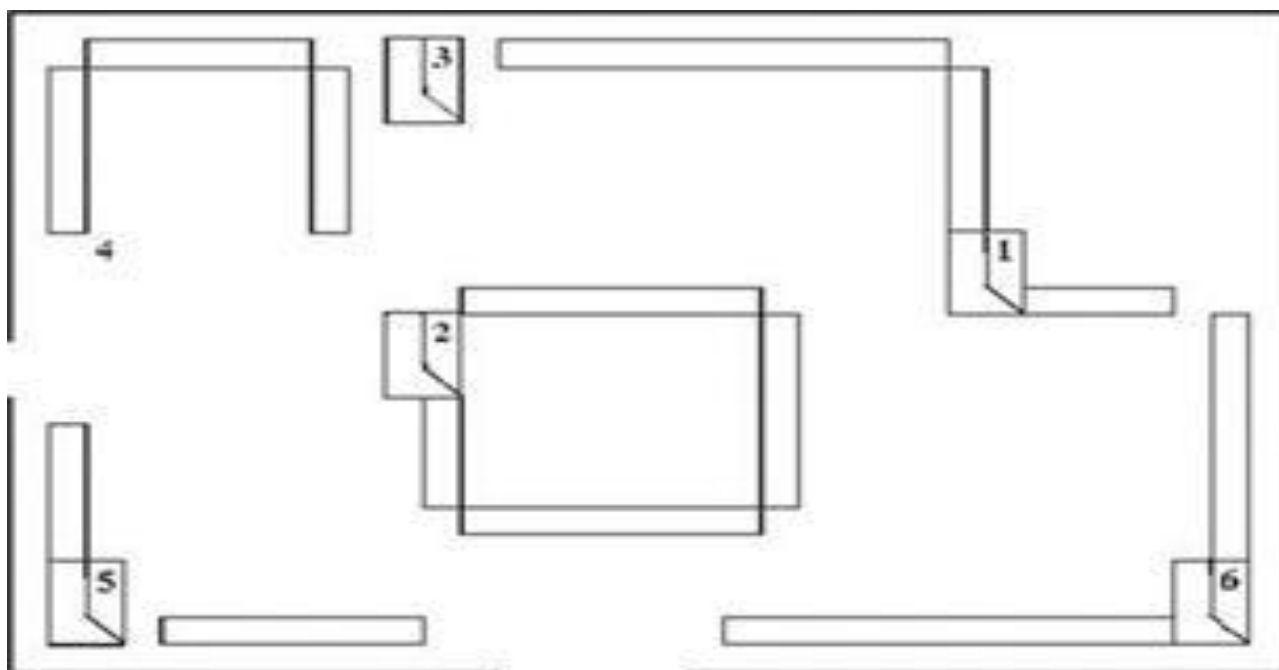


Рисунок 3.9 - Смешанная планировка, где 1, 2, 3, 4,6 - узлы расчета

Выставочная планировка в магазинах применяется очень часто, это продажа товаров по образцам, выставленным в торговом зале.

На рисунке 3.10 представлен план размещения оборудования в торговом

зале магазина автозапчастей. Торговый зал для размещения оборудования в торговом зале магазина автозапчастей связан с помещением для подготовки товаров к продаже и располагаться в зоне узла расчета, обеспечивая продавцу минимизировать затраты времени для предоставления покупателю необходимых товаров.

Оборудование расположим так чтобы:

- обеспечить свободный доступ к товарам;
- входящие и выходящие потоки разделим путем рационального размещения входов, выходов, узла расчета, оборудования, ассортимента;
- спроектировать рекламный проект магазина, немую справку, способствующую информационному обеспечению покупателей;
- обеспечить просматриваемость зала для системы сохранности товаров.

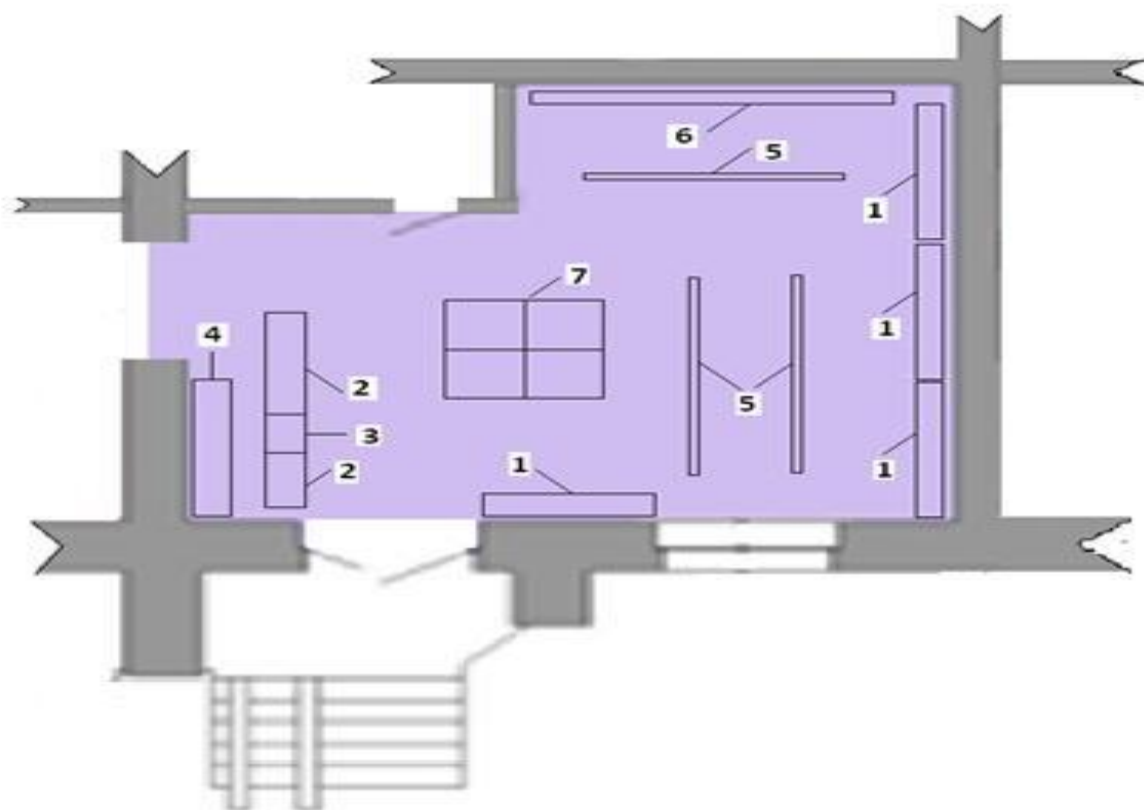


Рисунок 3.10 - План размещения оборудования в торговом зале магазина:

1 - пристенная монолитная стеклянная витрина, 2 - передняя линия прилавков, 3 - контрольно-кассовый узел, 4 - задняя линия стеллажей с перфорацией, 5 - островная гондола на основе конструктива «Шелли», 6 - пристенный стеллаж, 7 - островная витрин

Пристенная монолитная стеклянная витрина имеет классический

подтоварник и подсветку 4 уронвей полок сверху предназначена для мелких товаров и аксессуаров, передняя линия прилавков обеспечивает размещение товаров импульсивного спроса рядом с кассой, контрольно-кассовый узел предназначен для расчета покупателей.

Витрину отличает: хорошая круговая обзорность витрины, 4 уровня выкладки, закрываемая на ключ подтоварник. При своих скромных габаритах, занимая мало места, порядка 1 кв.м. она позволяет осуществить выкладку до сотни товарных позиций.

Подчиняясь естественным рефлексам, покупатель будет двигаться справа налево. Для маленьких магазинов важно, в какую сторону открывается дверь. Если она открывается от себя направо, то люди пойдут налево, если открывается налево - то направо.

Посетителями магазина автозапчастей являются респонденты целенаправленно, приходящие для совершения покупок, поэтому нет надобности, располагать оборудование в торговом зале, подчиняясь правилам естественным рефлексам покупателя. В магазине автозапчастей будет свободная планировка торгового зала с размещением товаров импульсивного спроса рядом с кассой.

Можно видеть, что создав максимально благоприятную и понятную обстановку, магазин может обеспечить покупателей и завоевать новых.

Таким образом, планировка торгового зала обеспечит:

- для покупателей условия беспрепятственного выбора товаров в минимально короткий срок;
- оптимально использовать площади;
- необходимые условия работникам магазина для рациональной организации оперативных процессов;
- легкость и простоту совершения покупок;
- максимальную видимость товаров и обзорность ассортимента;
- стимулирование совершения импульсивных покупок;
- минимизирует время поиска нужных товаров.

Полезным инструментом при планировке площадей магазинов могут послужить планы.

**Планограмма** –это визуальная (графическая) схема расположения территорий торговли, товаров, персонала и покупателей, а также отделов и товарных категорий внутри магазина. В виде планограммы могут быть не только территория зала, но и торговое оборудование с продукцией (Рисунок 3.11).

Схема мерчендайзинга является необходимым условием для магазина сети самообслуживания. При правильном расположении и следованию рекомендациям можно достичь хороших результатов и опередить конкурентов. Покупатели смогут без проблем найти и выбрать нужный им товар и положить его в свою корзину, а, следовательно, еще не раз будут возвращаться к вам за покупками.

Величину среднего чека можно еще больше увеличить за счет планограмм размещения товара, кросс-маркетинга, совместимости товарных групп и других элементов мерчендайзинга.



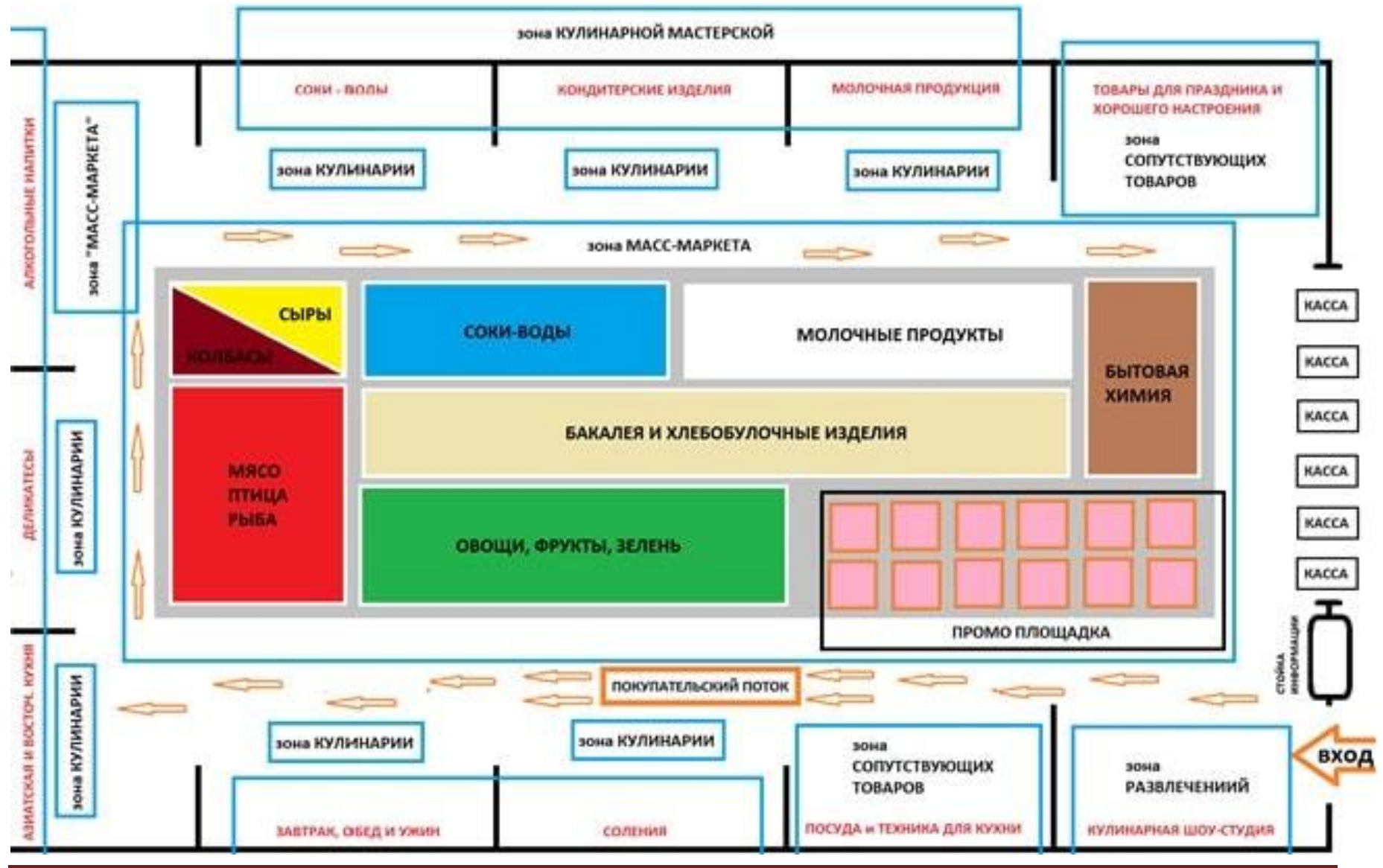


Рисунок 3.11 – Планограмма торгового зала



**Планограмма** – карты выкладки, по которым расставляется ассортимент торговой марки. Планограммы строятся с использованием специальных компьютерных программ с указанием штрих-кодов (номеров моделей товаров), изображением товаров (цвет, размер, форма), указанием размера прибыли товара.

#### **Принципы составления планограмм:**

1. Применение принципа заимствования популярности: слабые товары располагают посередине, а сильные начинают и завершают ряд. Согласно данной концепции, находясь в окружении сильных товаров, слабые товары заимствуют у них дополнительное внимание;
2. Выбор типа раскладки товара. Выделяют шесть типов выкладки;
3. Прорисовка схемы расположения товаров на торговом оборудовании (полки с учётом вида, размера, цвета и формы товара);
4. Одобрение и утверждение планограммы руководством;
5. Возможность изменения (корректировок) планограммы с учётом изменения позиций (на первом месте прибыль или удобство размещения для покупателя) и изменения условий - изменения ассортимента товара, появление дополнительного торгового оборудования и др.

Опытные маркетологи давно поняли, что объемы реализации продукции во многом зависят от ее расположения в торговом зале. Если товар на виду, на него чаще обращают внимание потребители, нежели на продукт, спрятанный в отдаленном уголке магазина.

Естественно, каждый поставщик стремится занять наиболее выгодное место, чтобы добиться увеличения продаж. Но всех в один отдел уместить невозможно. Поэтому составляются специальные карты-схемы, определяющие расположение товаров разных поставщиков в конкретных зонах магазинов. Они и называются планограммами.

Планограмма может быть нарисована вручную, а также с использованием компьютера, при помощи специальных программ. Также планограмма может представлять собой составленную из фотографий диаграмму, показывающую, где должен находиться каждый товар. Наличие планограмм помогает менеджменту компании контролировать соблюдение стандартов мерчендайзинга и является ключевым инструментом управления торговым пространством.

#### **Правила составления планограммы (Рисунок 3.12).**

Наглядность, визуальная привлекательность, опрятность, эстетичность. Товар должен быть доступен для обзора: посетитель потратит меньше времени на поиск необходимого продукта

Разумное использование торговой площади и оборудования. Для каждого вида товара выделяют площадь, которая соответствует объему продаж продуктов. Максимальная площадь для рекламируемой продукции.

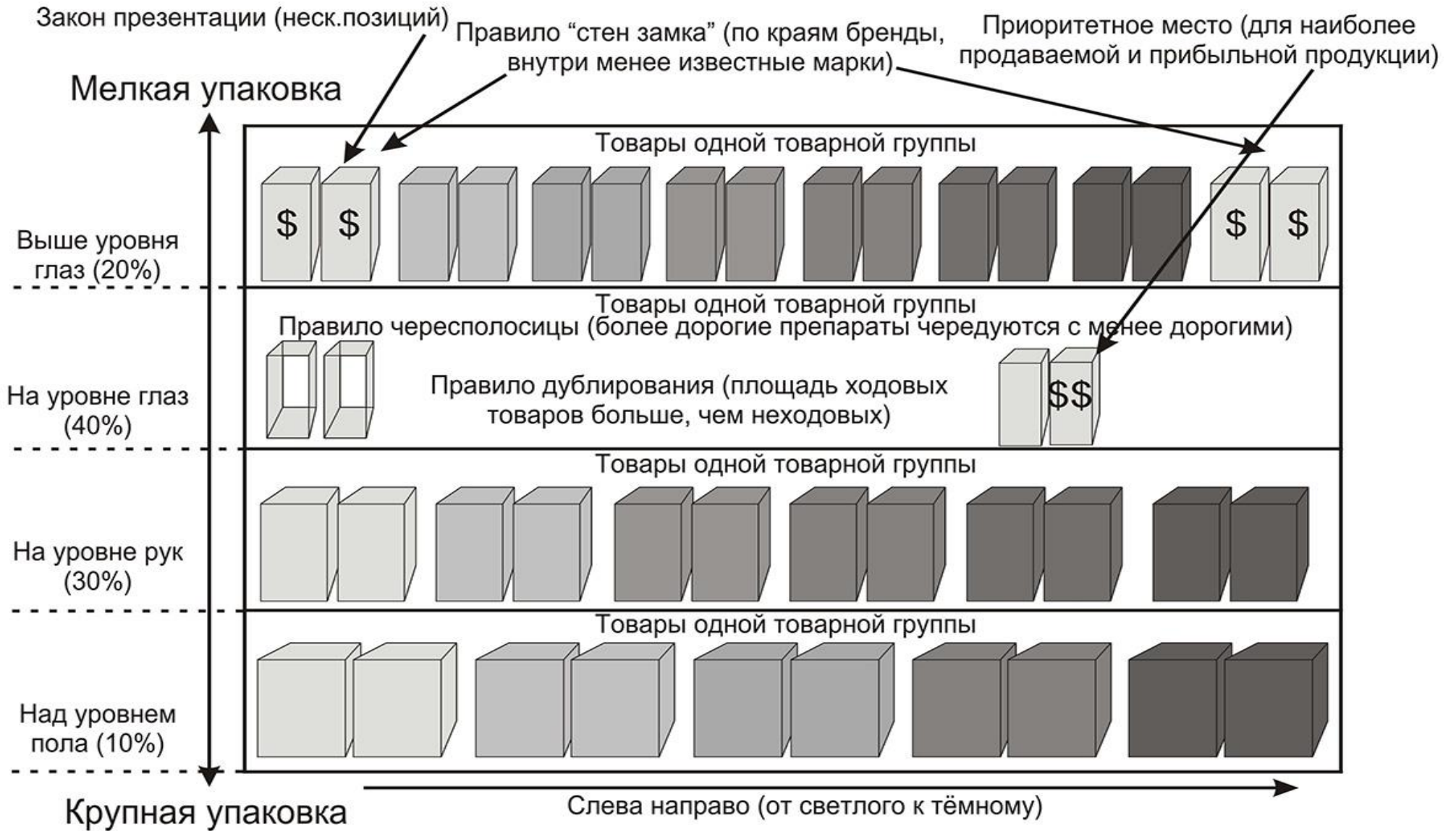


Рисунок 3.12 - Схема составления планограмм

Системность. Группирование взаимосвязанных продуктов в одном месте (чай расположить недалеко от конфет, хозтовары –от витрины с посудой)

Совместимость. Необходимо исключить отрицательное влияние товарного соседства: если кофе разместить рядом со специями, продукт приобретет посторонний запах или придаст его окружающим товарам

Недалеко от продукции повышенного спроса размещаются импульсивно приобретаемые предметы. Рациональное чередование дорогостоящих и дешевых товаров увеличивает прибыль магазина, привлекает внимание к вещам с противоположными свойствами.

Достаточность –полная демонстрация продукции магазина

Изделия должны располагаться на уровне глаз и вытянутой руки. Мерчендайзеры или продавцы отвечают за правильность выкладки. Заведующие отделами и менеджеры регулярно проверяют соответствие размещения продукции в торговом зале с планограммой.

Если не соблюдать требования поставщика, нарушить схему выкладки, поставщик имеет право отказаться от выплаты бонусного вознаграждения и дальнейшей поставки продукции в магазин.

#### **Пошаговая инструкция по составлению планограмм:**

Выстраивают шкалу популярности продукции. Рейтинг предпочтений покупателя можно вывести после анализа потребительского спроса

Определяется количество стеллажей и полок, которые следует отвести под группу изделий. Контролируется размещение ассортимента в соответствии с разработанной планограммой.

Выкладывают товары по вертикали, горизонтали, а также комбинируют расположение. При вертикальной выкладке однородная продукция выкладывается на полках по вертикали.

Полочное пространство на можно разделить на: собственное торговое оборудование, предоставляемое для сети (брендируемые холодильники, торговые стойки и др.) и полочное пространство сети.

В первом случае вы можете делать что угодно и как угодно, в зависимости от своих целей. Если же рассматривать полочное пространство сети, то появляется проблема в виде занятости этого пространства конкурентами, а также сама сеть, которая в итоге и принимает решение о том, куда же все таки поставить ваш продукт. Поэтому в этом случае необходимо подойти к решению расположения продукта более детально.

Возьмем пример пива и брендируемых холодильников (Рисунок 3.13). Планограмма достаточно проста и включает 3 основных зоны: на нижних полках размещается продукт низкой ценовой категории; на уровне глаз или около - это марки массового спроса. То, что генерирует основные продажи. Продукт в этой зоне будет уходить максимально быстро; выше уровня глаз –премиум сегмент.





Рисунок 3.13 - Планограмма отдела пива

У разных компаний схемы могут отличаться, но всех их объединяет общий принцип построения: после разработки ключевых пунктов начинают прорисовывать схему. На ней изображают торговое оборудование (отдел и каждую полку в нем). Отражают продукцию, учитывая размер, цвет, форму. Детальная прорисовка позволит сотрудникам магазина быстрее и легче ориентироваться в планеграмме.

В некоторых случаях поставщик предоставляет свою планеграмму. Если ассортимент расширяется, спрос потребителей меняется, в планеграмму вносятся корректировки. Вводят условные обозначения для облегчения его выкладки.

## 6. Направление потока покупателей. «Золотой треугольник»

Значительно повысить оборот магазина помогает перераспределение групп товаров. Важность правильного зонирования торговой площади магазина переоценить сложно. Как известно, в 70% случаев потребитель принимает решение о покупке товара, находясь непосредственно перед прилавком. Поэтому при анализе качества работы магазина многое может сказать то, насколько рационально и современно зонирована его торговая площадь.

На рисунке 3.14 показана зависимость продаж от движения покупателей, то есть процент покупателей, который приходится на каждый квадрат.

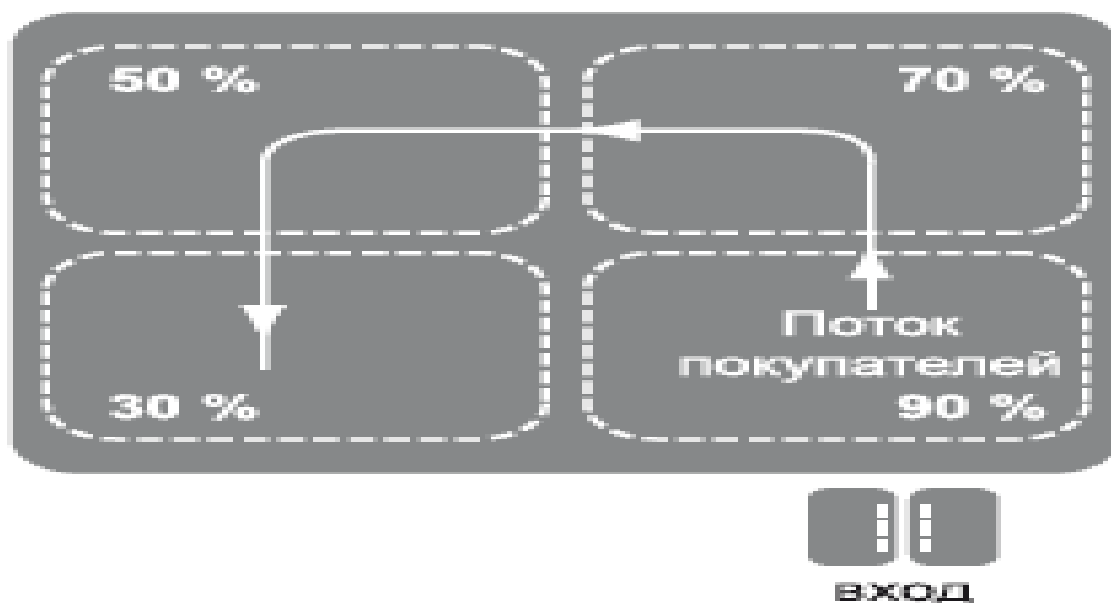


Рисунок 3.14 - Зависимость продаж от движения покупателей

Самым современным принципом зонирования супер- и гипермаркетов в мировой практике считается формат «shop-in-shop». В случае с продовольственными магазинами такое зонирование будет выглядеть как разноцветные выделенные зоны, огражденные высокими стеллажами.

Внутри таких зон будут расположены еще одни с низкими стеллажами. В точно выделенной зоне покупатель видит только одну товарную группу - алкоголь, или косметику, или хлебобулочную и кондитерскую секции. Это одновременно и удобно, и красиво для покупателей. Это упрощает



ориентирование в магазине и одновременно стимулирует осмотр большего количества ассортимента, а не только быстрый подход к планируемой группе.

При решении вопросов общей схемы организации движения в магазине необходимо в целом учитывать закономерности передвижения покупателей. Большинство покупателей правши, поэтому шаг правой ноги немного больше, чем левой. Люди движутся в магазине, как правило, против часовой стрелки. Такая правосторонняя ориентация может сказываться уже на входе в магазин.

Плотность распределения потока в зале неравномерная. Подчиняясь естественным рефлексам, покупатель будет двигаться справа налево. Для магазинов важно, в какую сторону открывается дверь. Если она открывается от себя направо, то люди пойдут налево, если открывается налево - то направо.

Если представить идеальный случай, когда помещение имеет форму квадрата, искусственное и равномерное освещение (окна отсутствуют), а вход размещен посередине фасада, то в таком помещении посетители по природе имеют склонность поворачивать вправо чаще (60 %), чем влево (40 %).

Площади, отводимые под каждый отдел, должны быть пропорциональны объемам продаж и соответствовать потребностям в торговом пространстве. Согласно этому подходу, каждому отделу (группе товаров, товарной категории, торговой марке и т.д.) выделяется место:

- в соответствии с ожидаемым объемом продаж данной группы товара;
- в зависимости от участия товарной группы или отдела в формировании прибыли предприятия;
- согласно размеру предполагаемых товарных запасов группы товаров;
- с целью поддержания желаемого движения покупательских потоков;
- на основе учета этажности торгового зала, места расположения эскалаторов и межэтажных лестничных входов и выходов и т.д.
- При распределении площади торгового зала с учетом поведения посетителей, каждому отделу или группе товаров выделяют место:
  - в соответствии с ролью и статусом товара (группы товаров) в удовлетворении потребностей покупателей;
  - с целью обеспечения комплексного обслуживания покупателей;
  - с целью создания целенаправленного движения покупательских потоков;
  - с целью обеспечения равномерности посещения отделов покупателями;
  - с целью обеспечения равномерного распределения внимания посетителей на все время нахождения их в торговом зале;
  - в соответствии с преимущественными методами обслуживания покупателей и особенностями самих товаров (тяжелые товары, товары большого объема, товары, которые чаще воруют и т.п.).

Мерчендайзинговый подход к планировке торгового зала основывается на выполнении следующих основных требований к последовательному размещению отделов и товарных групп:

1. Направление движения потоков покупателей. Поток должен привлекать покупателей в места торгового зала, к определенным прилавкам и витринам;

2. Совместное приобретение. Направление покупательского потока должно обеспечивать комплексную покупку, например от выкладки чая - к кондитерским изделиям;

3. Частота покупок и характер спроса. Товары частого спроса, те, которые покупатель не будет специально искать, должны располагаться в местах интенсивного покупательского потока. Ярко выраженные товары импульсной покупки размещаются, как правило, в передней части магазина или возле кассы. Отделы целевого спроса могут располагаться в отдаленных участках зала;

4. Продолжительность отбора товаров. В отдаленных местах зала, в стороне от общего покупательского потока, размещаются товары, требующие времени и спокойного отбора (товары редкого, специального спроса; марки, различающиеся по своим характеристикам).

Следовательно размещенные в правой части зала, имеют преимущество перед товарами, размещенными в левой его части. Кроме того, необходимо отметить, что люди с неохотой посещают глубину торгового зала (30 %), предпочитая совершать покупки в передней части (70 %) и обеспечивая тем самым преимущество товарам в этой части помещения.

#### **Правило золотого треугольника в мерчендайзинге**

Если проследить путь покупателя в торговом зале, то можно отметить определенную закономерность наиболее посещаемых зон торгового зала – площади, расположенной между входной дверью, кассой и самым ходовым товаром в магазине. В мерчендайзинге есть правило «золотого треугольника», согласно которому при планировании магазина нужно задействовать следующие точки торгового зала: вход, самый продаваемый товар и кассу. Эти точки образуют вершины «золотого треугольника», и чем больше пространства оказывается внутри треугольника, тем выше объем продаж (Рисунок 3.15).

Классическая схема организации пространства торгового зала базируется на расположении основной товарной группы. Таким образом, формируется следующий треугольник: вход - молочный отдел - кассы. Изменить можно лишь размеры и конфигурации "золотого треугольника" путем перемещения его вершин.

Полки с товаром в торговом зале размещаются в соответствии с правилом золотого треугольника. «Вход - витрина с наиболее востребованным товаром – касса» образуют вершины этого треугольника. Все, что находится внутри – попадает в поле зрения покупателя. И чем больше это поле, тем лучше.

Именно поэтому самый востребованный товар находится максимально удаленно от входа и кассы. Направляясь к товарам повседневного спроса, покупатель имеет возможность обойти чуть ли не весь магазин. А тут уж вступают в действие многочисленные приемы мерчендайзинга и маркетинга.

Например узкие проходы между стеллажами -зайдя в такой проход с тележкой будет трудно развернуться и приходится проходить его полностью.

Товары в магазинах размещаются не случайным образом –полки с товаром размещаются таким образом, чтобы создать что-то на подобии лабиринта. Пробираясь к необходимому товару покупатель должен увидеть как можно больше ассортимента. Логика проста –покупатель задержится в торговом зале как можно дольше, возможно вспомнит, что забыл купить корм для домашних животных или дома освежитель воздуха закончился. А может посетитель магазина давно хотел рыбки купить на ужин.

Как правило, вход в магазин стараются разместить слева, а кассовую зону справа - таким образом посетители магазина или супермаркета будут двигаться слева на право.

### «Ходовой» товар



Рисунок 3.15 - Изменение площади золотого треугольника

Это наиболее естественно для человека. Именно этим правилом пользуются и для размещения товаров на полках магазина –особое внимание вызывают те товары, которые размещаются в левой части. Именно туда будет направлен взгляд посетителя, в верхний левый угол. Но естественно далеко не всегда есть возможность размещать вход и кассы таким образом, все зависит от планировки самого помещения.

При планировке по правилу «золотого треугольника» получается, что покупателю, зашедшему, например, в продукто-вый магазин за хлебом, нужно пройти через весь торговый зал. По пути к нужному товару он может что-нибудь купить. Затем, взяв нужный товар и отправившись к кассе, он может приобрести что-нибудь еще. В итоге покупает больше, чем планировал.

Пример: классическая схема организации пространства торгового зала базируется на расположении основной товарной группы. Таким образом, формируется треугольник: вход –молочный отдел - кассы. Изменить можно размеры «золотого треугольника» путем перемещения его вершин.

### **Правила размещения оборудования по схеме «Золотой треугольник».**

Всё оборудование (холодильники, прилавки, стеллажи, кассовое оборудование и др.) и система его размещения должны выполнять свои чисто функциональные задачи и содействовать повышению эффективности процесса продажи.

Установка оборудования должна участвовать в формировании покупательских потоков, в целенаправленном воздействии на психологию поведения потребителя в торговом зале. Важно, чтобы покупатели не только посещали все отделы, но и совершали больше покупок, особенно товаров импульсивного спроса, продажа которых требует больших усилий и представляет интерес с точки зрения формирования прибыли.

### **Группы стандартного торгового оборудования.**

Классический прилавок - самый привычный тип торгового оборудования, применяемый в традиционной «закрытой» торговле. Прилавок может располагаться либо в центре, либо у стены. В последнем случае нужна стенная витрина, чтобы усилить впечатление и улучшить вид самого ансамбля. Доступ к товару осуществляется при помощи торгового персонала.

Стеллажи самообслуживания («гондолы»). Часто используемый стеллаж представляет собой металлическое, пластиковое или деревянное торговое оборудование, состоящее из передвижных стоек и полок регулируемой ширины.

Стойки находятся на расстоянии приблизительно в 1,5 м друг от друга. При выборе стеллажей можно опираться на пять критериев: размер составных частей стеллажей; высота и ширина стеллажей; ширина проходов; длина оборудования

Специальное оборудование. Холодильное оборудование - это холодильники, предназначенные для продуктов, требующих специальных режимов хранения. Существуют разновидности холодильного оборудования, в котором поддерживается плюсовая температура и минусовая температура.

При размещении оборудования следует:

- устанавливать его параллельно движению посетителей вглубь зала;
- не допускать разрыва направления движения покупательского потока, который может возникнуть из-за конфигурации зала и/или самого оборудования;
- размещать оборудование, чтобы это не препятствовало желанию посетителя выйти из потока для посещения других отделов или выхода из магазина;
- избегать нарушения взаимосвязи отделов.

Планировка удачна, если оборудование расставлено по принципу максимально эффективного использования торгового пространства, при этом покупатель чувствует себя комфортно.

покупатель ожидает товар в определенном месте, он должен там быть.

Обеспечение «отдачи» от мест на полках, где расположен продвигаемый товар. «Золотое» правило эффективного мерчендайзинга: каждый метр торговой площади должен приносить максимальную прибыль. Товар, который продается лучше других, обычно ставится на самое видное место.

## ТЕМА 4. ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

1. Структура и модели личности потребителя
2. Общие закономерности совершения покупок
3. Факторы и процессы, влияющие на технологии продаж
4. Процесс принятия клиентом решения о покупке

### 1. Структура и модели личности потребителя

С точки же зрения практических шагов наиболее частым по применению является лишь один способ – психологическое воздействие.

В настоящее время ученые, занимающиеся изучением психики человека (физиологи, психоаналитики, психопатологи, и др.), пришли к однозначному виду о невозможности создания универсальной модели этого объекта.

Психический комплекс настолько сложен, а его проявления так многогранны, что единственно возможным и наиболее конструктивным может быть подход, предполагающий создание проблемно-ориентированных моделей.

Речь идет о создании таких моделей, которые, с одной стороны, отражают наиболее важные стороны психики с позиций и в интересах данной проблематики, а с другой – избирательно включает в себя все подлинное, достигнутое в смежных проблемных областях.

Такая модель может базировать на следующих двух принципах.

Во-первых, будем исходить из того, что субстанциональную основу психики составляют информационные преобразования, то, говоря современным языком, психические процессы можно рассматривать как чисто информационные преобразования, а составные части психики представлять функциональными механизмами (алгоритмами), осуществляющими обработку информации.

Во-вторых, следуя классической кибернетической концепции Н. Винера, будем считать, что в природе и в обществе нет неуправляемых процессов: все процессы, так или иначе, управляемы.

Основываясь на системном представлении психики, разработано несколько моделей человека. Например, в на основе обобщения работ отечественных ученых представлена следующая модель (Рисунок 4.1).

Представленная модель подвергается критике. В частности указывается: «В нашей психологии давно назрела необходимость объединить в единой модели биологические основы личности (биопсихологический аспект) с прижизненно образующимися ее сторонами (социокультурным и природокультурным аспектами).

В доминировавшей до недавнего времени советской модели они были под давлением жесткой философской доктрины искусственно разъединены на

«индивида» (туда были, в частности, прописаны система изначальных базовых потребностей, свойства темперамента и характера) и «личность».



Рисунок 4.1. - Структура человека как основание способов воздействия

В советской психологии преобладал односторонний подход, бездоказательно утверждавший примат за внешними социальными факторами развития психики и личности. В плане соподчинения их изначальных и последующих структур и функций декларировалась главенствующая роль «социально обусловленных» прижизненных образований личности.

Этот взгляд на внутреннюю иерархию различных личностных аспектов противоречит результатам психогенетических и нейрофизиологических

исследований. Возникают естественные вопросы, на которые в рамках данной доктрины нет вразумительных ответов».

Базируясь на других исходных посылах, авторы предлагают иную модель личности (Рисунок 4.2).

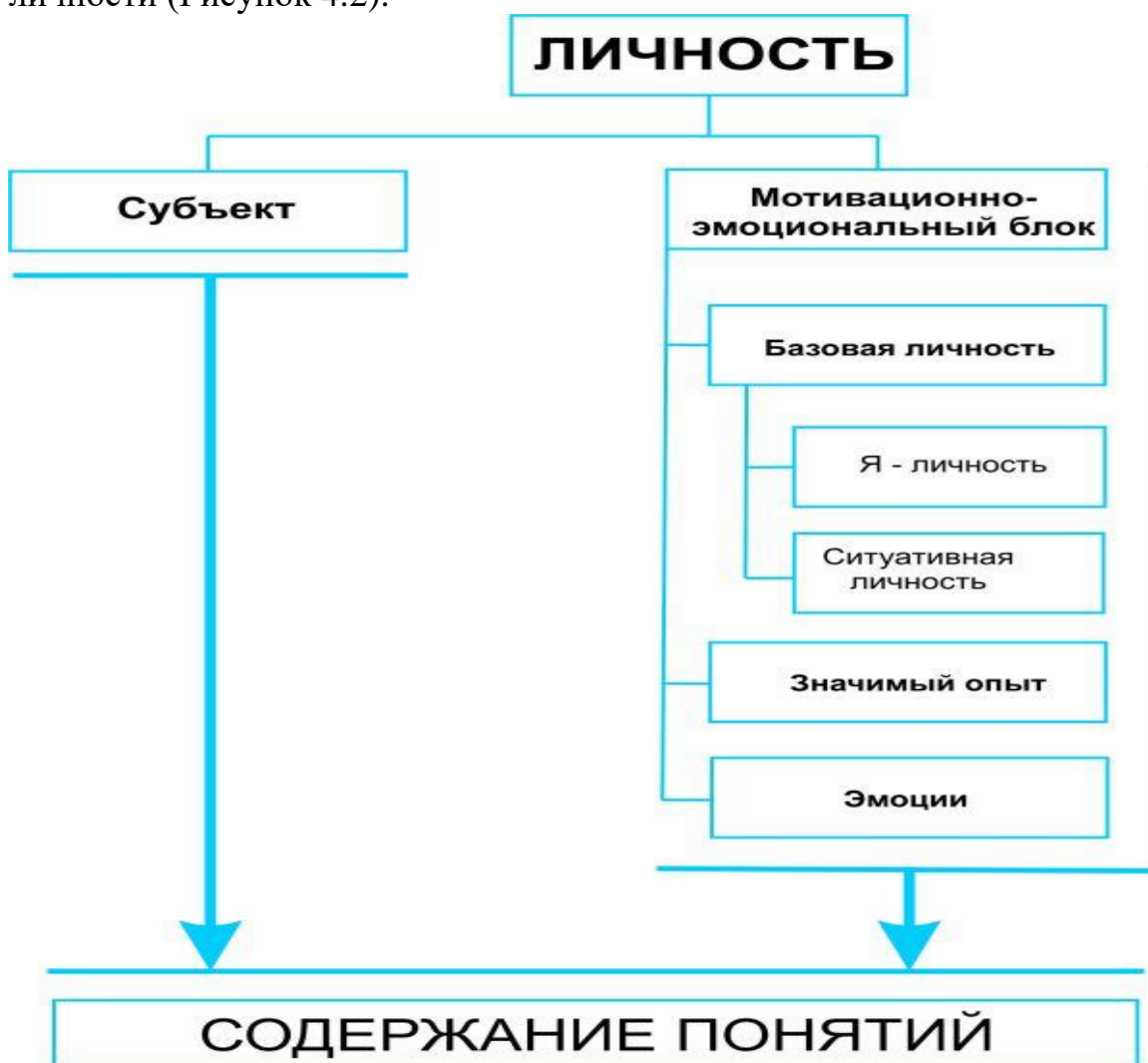


Рисунок 4.2. - Модель личности по О.И. Моткову

Не ставя здесь окончательную точку относительно того, какая модель является более достоверной, отметим, что для решения задач, с которыми сталкивается менеджер, как одна, так и другая модель дает достаточно материала.

Очевидны сложность системы «человек», наличие многих тесно увязанных между собой подсистем и т.д. Соответственно, сложным становится и управление такой системой: известно более сотни позитивных черт характера (аккуратность, активность, альтруизм... энергичность, энтузиазм), около сотни – отрицательных черт (апатия, безволие, ..., ... упрямство, эгоизм), около сотни - эмоций (азарт, безразличие, ..., ... энтузиазм, юмор), десятки культурологических тенденций (нравственных, эстетических, общекультурных, ...) и т.д.



Воздействуя на любой из этих «входов», можно изменить поведение человека в желаемую сторону. Можно, если в условиях конкретной обстановки будет найден требуемый «вход».

Соответственно, чем большее количество «входов» конкретного человека менеджер способен усмотреть, тем более точным будет принимаемое им решение и тем результативнее - действие.

Можно поступить традиционно для нашего отечественного управленческого стиля – унижить, оскорбить, заставить, напугать, а можно действовать в рамках общепризнанных правил.

Не зря же только видов критики известно более двадцати: подбадривающая; критика-упрек; критика-надежда; критика-аналогия; критика-похвала; критика-озабоченность; безличная критика; критика-сопереживание; критика-сожаление; критика-удивление; критика-ирония; критика-намек; критика-смягчение; критика-укоризна; критика-замечание; критика-предупреждение; критика-требование; критика-вызов; критика-совет; конструктивная критика; хвалебная критика; критика-обида.

Аналогичные списки можно привести и относительно действий, которые рекомендуются к выполнению при разрешении конфликтов, на переговорах. Преимуществом излагаемого системного подхода является то, что вне зависимости от сферы деятельности всегда при поиске направления дальнейшего движения можно исходить из одной и той же типовой схемы: имеются субъект-объектные элементы системы; между ними существуют информационные взаимодействия; воздействуя на объект, субъект или взаимодействие между ними достигается новое, требуемое состояние ситуации.

Таким образом, рассмотрен подход, в соответствии с которым типовые виды деятельности менеджера – принятие решений (в бесконфликтной ситуации), разрешение конфликтов и ведение переговоров сведены к единому системному представлению. Показано, что на основе принятой модели создаются условия для решения одной из ключевых задач в деятельности менеджера – задачи формирования альтернатив. Последующая оценка альтернатив позволит выбрать из них наиболее эффективную, обеспечивая тем самым рост результативности труда конкретного управленца.

## **2. Общие закономерности совершения покупок**

Мерчендайзинг нацелен на процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг. Качество обслуживания создается именно в процессе интерактивного маркетинга, и главная задача интерактивного маркетинга – это создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом становятся процесс качественного обслуживания и поведение персонала, оказывающего услуги.

Функционально-инструментальная модель качества обслуживания

предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только, что потребитель получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и как этот процесс происходит (функциональное качество). По мнению представителем Северной школы маркетинга услуг К. Гренроса, для того чтобы создать функциональное качество обслуживания, фирме необходимо развивать стратегию внутреннего маркетинга.

Внутренний маркетинг нацелен на контактный персонал компании сферы услуг и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий труда, которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания. К. Гренрос вводит такие термины, как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал компании).

Согласно модели К. Гренрос, перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю, т.е. персоналу. Другими словами, персонал должен быть осознанно мотивирован на заданные компанией сферы услуг качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

В сфере услуг потребительские выгоды и само удовлетворение нужд потребителей в основном происходят в момент двухстороннего взаимодействия покупателя и продавца в процессе оказания услуги. Поэтому наиболее простой способ идентификации потребительской “корзины выгод”, содержащихся в услуге как товаре, - это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца. Метод диаграммного проектирования (blue-printing) был предложен американским консультантом по маркетингу услуг Линн Шостак. По мнению Л. Шостак, наиболее выгодный путь для успешного маркетинга услуг это визуальное представление маркетологом всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом.

Процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы. В качестве примера Л. Шостак приводит диаграмму процесса производства и оказания услуги “заказ цветов” (Рисунок 4.3).

Рисунок 4.3 - Пример диаграммы процесса производства и маркетинга услуги по заказу цветов по телефону

Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо прежде всего различать “полосу видимости” для потребителя выполняемых в процессе оказания услуги задач. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи. На *невидимой* части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе производства услуги.

Сотрудник Центра изучения маркетинга услуг при Аризонском университете М. Битнер применительно к услугам предложила модель «7Р». Таким образом, традиционная модель «4Р»: товар, цена, канал распределения и элементы коммуникации (product, price, place, promotion) дополняется еще тремя «Р»: процесс, материальное доказательство, люди (process, physicalevidence, people). Модель «7Р» представлена на рисунке 4.4.

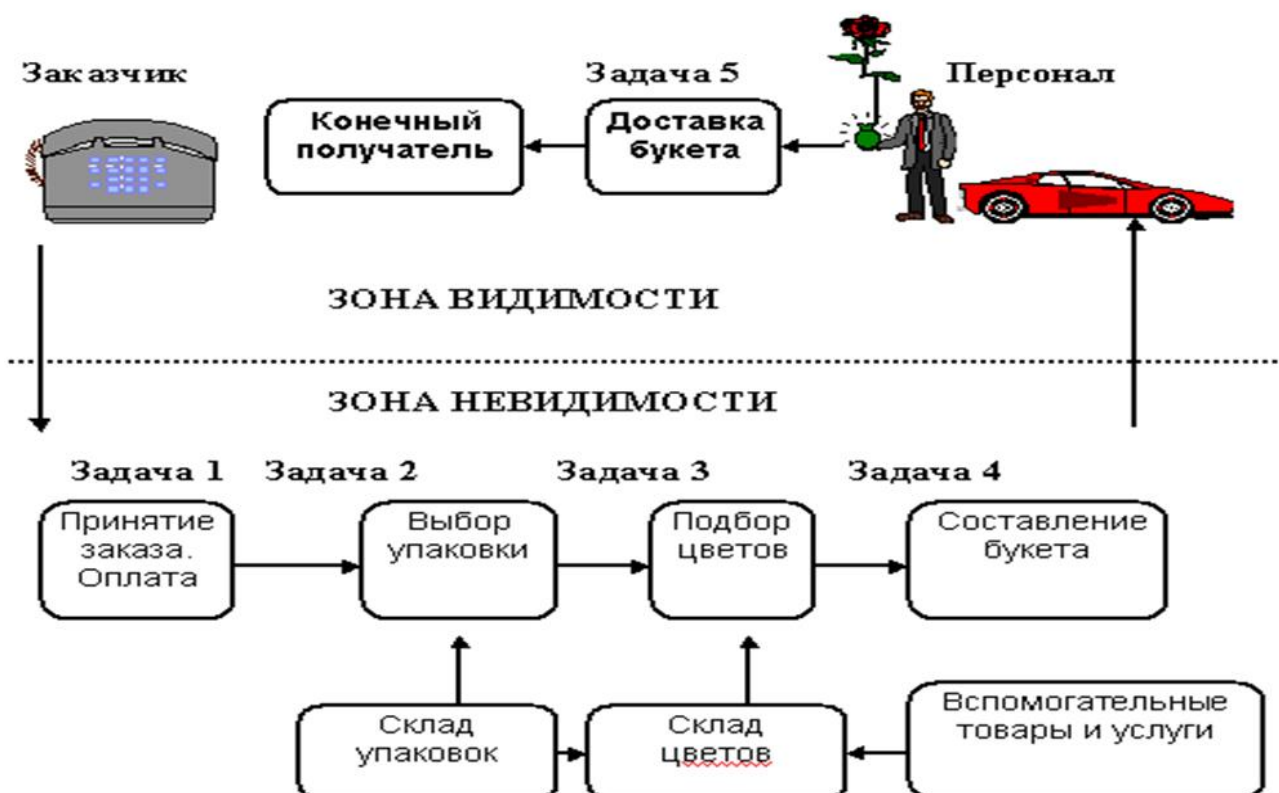




Рисунок 4.4 - Модель «7P» или модель М. Битнер

Модель «7P» или модель М. Битнер. Американские школы маркетинга верны своему подходу «четырех P», разработанному в 1960-х годах Джеромом Маккарти. Работы исследователя Центра изучения маркетинга услуг при Аризонском университете М. Битнер растянули эту формулу до «семи P» применительно к услугам.

Традиционная формула «четырех P» содержит в себе четыре контролируемых для организации фактора маркетинга: товар, цена, каналы распределения и элементы коммуникации (product, price, place, promotion). Задача организации – «смешать» эти факторы так, чтобы они эффективнее, чем факторы конкурентов, воздействовали на целевой рынок. Применительно к услугам М. Битнер предложила дополнить эту модель тремя дополнительными P: процесс, материальное доказательство и люди (process, physical evidence, people).

## **ТЕМА 5. КОНФЛИКТЫ И РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ КЛИЕНТА**

- 1. Сигналы, факторы и причины конфликтов**
- 2. Управления ценностными конфликтами в туризме**
- 3. Диагностика возражений и приемы для работы с возражениями**

### **1. Сигналы, факторы и причины конфликтов**

Сегодня из всего многообразия задач, которые приходится решать менеджерам выделены три: принятие управленческих решений, разрешение конфликтов и работа с возражениями клиента.

Если попытаться определить, чем занимается менеджер, то, наверное, наиболее точным ответом будет такой: принимает решения. Причем безразлично, относительно какой сферы деятельности эти решения принимаются. Решение является венцом мыслительной деятельности менеджера, занимающегося управленческими задачами.

Конфликт - это несогласие, возникающее в процессе общей трудовой деятельности, в результате противоположности интересов или непонимания между людьми или коллективами.

Организационные (возникающие в организации) конфликты могут иметь множество форм. Задача менеджеров проанализировать конфликт, понять и управлять им. Когда конфликт становится неуправляемым, это приводит к конфронтации внутри коллектива, с последующей деградацией коллектива.

Стимулирующий конфликт позволяет менеджерам оживить организацию. С этой целью менеджер проектирует конструктивный, разрешаемый конфликт, главное условие которого не быть разрушительным. Чтобы извлечь из конфликта выгоду, нужна открытая, непринужденная и поддерживающая окружающая среда, в такой среде от конфликтов организации становится лучше, это помогает выявить больше проблем или альтернатив, а также получить дополнительную информацию из разнообразных точек зрения.

Конфликт может быть: функциональным, полезным для коллектива и организации; дисфункциональным, уничтожающим сотрудничество между членами коллектива, снижающим производительность и личную удовлетворенность.

**Общая модель конфликта может быть описана понятиями.**

База конфликта. Инцидент. Возможность разрастания конфликта. Реакция на конфликтную ситуацию. Управление конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

В самых общих чертах суть подхода заключается в следующем: конфликт, как и любое другое системное явление, должен изучаться по определенным правилам: вначале провести типологический анализ, затем выяснить функции,

далее выявить свойства, вслед за этим понять динамику развития, определить способы и технологии управления, построить модель, провести модельные эксперименты и перейти к практическим приложениям.

Существует четыре вида конфликтов:

– *внутриличностный* - конфликт, возникающий при предъявлении противоречивых требований к одному человеку, либо как реакция на рабочую перегрузку или недогрузку;

– *межличностный* - проявляется в столкновении личностей, либо отражает борьбу руководителя за ограниченные ресурсы, финансы и рабочую силу;

– *конфликт между группой и личностью* - возникает при позиции личности, отличной от позиции группы;

– *межгрупповой конфликт* - конфликт между формальными и неформальными группами в коллективе. По степени проявления конфликты подразделяются на: случайные, возникающие стихийно, хронические, сознательно провоцируемые, интриги.

Конфликтологи отмечают, что конфликт – это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия.

Специалисты в области переговоров перефразируют известное изречение У.Шекспира о том, что весь мир театр, и все мы в нем актеры, заявляют: «Вся наша жизнь – переговоры, и все мы их участники».

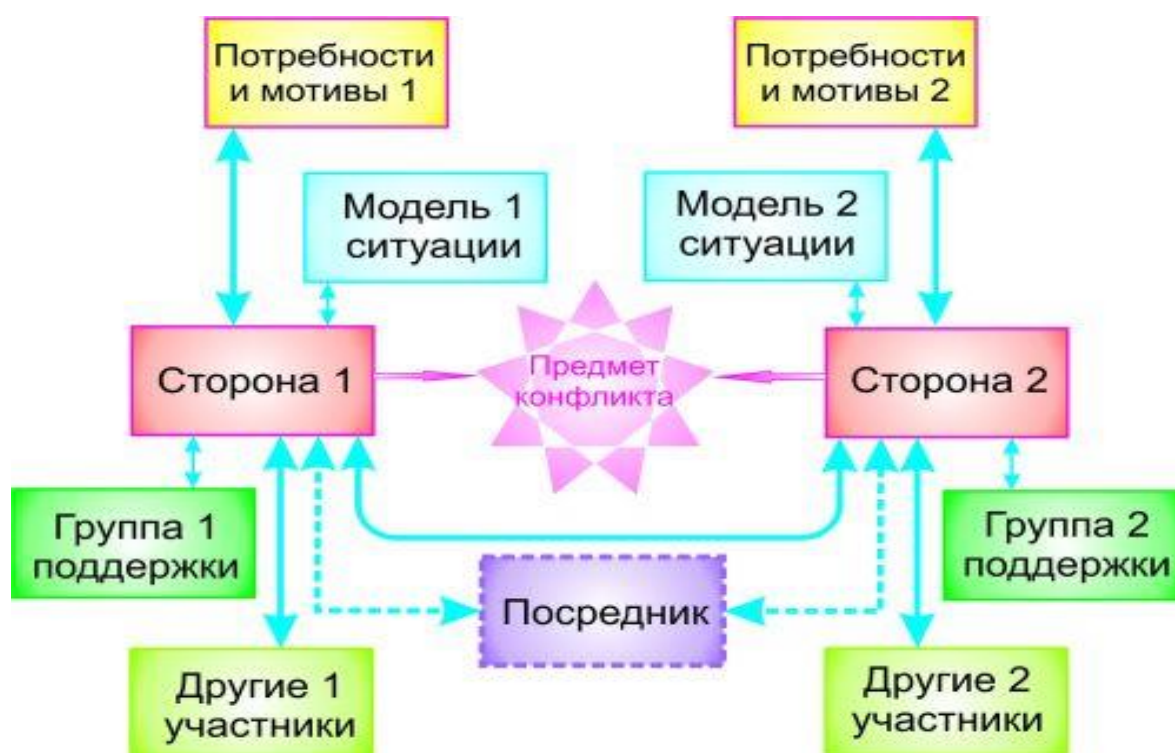


Рисунок 5.1 - Структура конфликтной ситуации

Отметим, что принятие решения автоматически отсеивает иные возможные варианты, то есть принятое решение формирует некоторую альтернативу (в соответствии с определением, альтернатива - ситуация, в которой надлежит произвести выбор одной из двух исключаящих друг друга возможностей). Все свои дальнейшие шаги руководитель планирует с учетом выбора, причем каждое очередное решение, принимаемое в дальнейшем, также будет альтернативным.

Как следует из анализа рисунков 5.1, в структуру конфликтной ситуации входит несколько основных элементов:

– сторона 1 и сторона 2 – это участники конфликта, непосредственно совершающие наступательные или защитные действия друг против друга. Каждая из сторон стала участником конфликта, движимая своими потребностями и мотивами и имея при этом собственное представление (модель ситуации) о причинах конфликта.

Причина, повод к конфликту, выступающий в виде объекта конфликта, определяется через призму потребностей и мотивов сторон и может быть материальной (ресурс), социальной (власть) или духовной (идея, норма, принцип) ценностью, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента;

– предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство;

– группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за основными участниками стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д.;

– другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.). Так же как и стороны конфликта, группы поддержки и другие участники имеют собственные модели ситуации (на схеме не отображены);

– конфликт не является изолированной системой, он развивается в некоторой микро- и макросреде. В нее может включаться не только ближайшее окружение сторон конфликта, но и социальные группы, представителем которых они являются. Тем определяются границы системы, вовлеченной в конфликт;

– каналы взаимодействия участников конфликта. На схеме выделены только каналы взаимодействия сторон конфликта: взаимодействие на основе притязаний на предмет конфликта, непосредственная коммуникация, установление отношений через посредника. Каналы взаимодействия могут существовать и между остальными участниками конфликта.

По аналогии с конфликтной ситуацией представим схемы для задач принятия решений (управленческих решений) и переговоров (Рисунок 5.2 и 5.3).

## КОНФЛИКТ - две стороны одной медали

Конфликт -  
это столкновение противоположных целей,  
интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия.



Рисунок 5.2 - Структура управления в конфликтной ситуации

Основными причинами возникновения конфликтных ситуаций в современных организациях являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, ценностях, манере поведения, а также плохая коммуникация, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация к выполнению работы.

Для туристического предприятия характерны такие причины конфликтов, как качество предлагаемых туристических услуг, осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура, неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки, а также недопонимание между сторонами, недобросовестность и непрофессионализм.





Рисунок 5.3. - Две стороны деятельности менеджера в переговорах

Схемы, представленные на рисунках, построены в соответствии с правилами системного подхода и являются частными случаями системы вообще, которая может быть представлена, например, в таком виде (рисунок 24).

В этом случае взаимодействующие стороны, предмет взаимодействия и другие составные части ситуации становятся соответствующими элементам системы, их взаимодействие – связям системы, свое выражение находят также граница системы, взаимодействие системы со средой, вход и выход.

Система имеет прошлое, настоящее и будущее. Точно так же, например, конфликт проходит латентный период (предконфликтная ситуация), открытый конфликт (собственно конфликт) и послеконфликтный период.

В соответствии с правилами системного подхода каждый элемент системы может быть представлен в виде системы. Опять же на примере конфликта можно говорить о том, что собственно конфликт может быть проанализирован более подробно на уровне инцидента (начала конфликта), эскалации конфликта и завершения конфликта.

Рассуждения, аналогичные приведенным выше, имеют место и относительно конфликтов и переговоров. Здесь они не приводятся, но их можно найти в литературных источниках. Отметим только, что внутри каждого направления существуют свои специфические подходы к описанию исследуемой проблем.

Например, в технологиях переговоров известны объемные списки способов «получить свое», в конфликтах – не менее объемные рекомендации по детализации конфликтной ситуации.

К вариантам воздействия на взаимодействие можно отнести те, которые в системной теории традиционно соотносятся со связями:

- разорвать взаимодействие субъекта с реальностью (путем повышения, перевода на другую должность и т.д.);
- разорвать взаимодействие и в разрыв поместить посредника (нейтрализующего, затеняющего реальность и т.д.);
- изменить количество каналов взаимодействия субъекта с реальностью;
- изменить параметры взаимодействия субъекта с реальностью.

Более сложным представляется вопрос о способах воздействия на субъекта. С точки зрения формального описания таких способов воздействия - особых проблем не существует.

Субъекту можно:

- сообщить недостающую информацию о реальности (например, обучением, переподготовкой и т.д.);
- применить ложь во спасение;
- ликвидировать субъект (нет человека – нет проблемы);
- изменить психику в нужном направлении (психическими, физическими, химическими воздействиями).

## **2. Управления ценностными конфликтами в туризме**

Туризм представляет собой совокупность отношений, которые сопровождают человека в путешествиях. Вследствие чего вероятны возникновения ряда противоречий, которые в свою очередь могут привести к конфликтам. Из чего следует, что данная тема является актуальной.

Под конфликтной ситуацией принято понимать некие противоречия сторон по какому-либо вопросу, стремление к противоположным целям, а так же использование различных средств по достижению этих целей.

Конфликтная ситуация может измениться, если происходит изменение: взглядов и мнений оппонентов, при изменении объекта конфликта, при появлении условий, затрудняющих взаимодействие оппонентов, при нежелании одной из сторон в дальнейшем взаимодействии.

Вывод, что конфликтная ситуация – это условие возникновения конфликта. Для перерастания ситуации непосредственно в сам конфликт, необходимо внешнее воздействие, формальный повод, то есть инцидент.

В последнее время большое внимание практика туризма выявляет множество ценностных конфликтов, возникающих при организации туристского процесса по всему миру. Надо знать ценностные установки субъектов туристского процесса и на этой основе персонал туристических предприятий сможет делать прогноз и моделировать конфликтные ситуации и варианты их решения.

Туризм является быстро развивающейся индустрией, прочно «вплетающейся» в общественную жизнь и предстает как ценностно-значимая практика и одной из наиболее актуальных сфер культурного развития страны, как средство культурных коммуникаций и ценностного обмена.

«Глобальный этический кодекс туризма», содержащий основные принципы моральной регуляции туризма, выделяет субъектов туризма, предстающих как физическими лицами, так и в форме общественно-значимых институтов.

К первым относятся: 1) туристы; 2) работники, задействованные в туристской сфере; 3) граждане страны (местные жители), проживающие на территории туристской дестинации (туристского центра). Ко вторым: 4) органы государственной власти; 5) хозяйствующие субъекты на рынке туристских услуг; 6) исследовательские организации; 7) учреждения культуры; 8) образовательные учреждения; 9) средства массовой информации (далее – СМИ).

Каждый из субъектов имеет свои ценностные ориентации и преследует собственные цели. Также очевидно, что различные ценностные ориентации субъектов лежат в основе культурных конфликтов.

Методологическая основа иерархии ценностей в туристском процессе определяется на основе классификации Макса Шелера, который выделяет:

1) ценности приятного и неприятного (ценности, основанные на чувственном восприятии удовольствия и страдания);

2) витальные ценности (ценности чувства жизни, хорошее и дурное, благополучие и неблагополучие, здоровье и болезнь, слабость и сила, материальные ценности);

3) духовные ценности (прекрасное и безобразное, справедливое и несправедливое, познание истины, культурные ценности);

4) высшие ценности божественности и святости (чувство любви, чистые личностные типы героя, святого, гения и чистые типы видов сообществ, такие как правовое сообщество, жизненное и культурное сообщество, сообщество любви).

Остановимся подробнее на характере соотношения иерархии ценностей и субъектов туристского процесса.

Туристы и местные жители относятся к наиболее свободной категории субъектов в отношении выбора ценностных установок при решении конфликтных и противоречивых ситуаций, поскольку подобный выбор является естественным правом каждого человека.

Наемные работники в сфере туризма, в отличие от предыдущей группы, автоматически принимают предложенные работодателем ценностные установки на периоды рабочего времени. Применительно к хозяйствующим субъектам туристского процесса и, как следствие, к наемным рабочим на первое место выдвигаются материальные (витальные) ценности, т.е. материальное благополучие и прибыль.

Ценностные основы институциональной деятельности туризма (исследовательские, образовательные и культурные учреждения), определяются, прежде всего, через духовные ценности.

Средства массовой информации определяют свою профессиональную деятельность посредством культурных ценностей, основываясь на главной профессиональной позиции СМИ о передаче правдивой, истинной информации. Наконец, государственные органы и госслужащие должны руководствоваться ценностями чувства жизни, духовными ценностями, высшими ценностями. В частности, основными ценностями являются ценности чувства жизни, что следует из основ конституционного строя.

Противоречия, возникающие между указанными субъектами, являются определяющими факторами развития культурной коммуникации и ценностного обмена в мире. Поэтому, рассмотрим подробнее ценностные конфликты, возникающие у субъектов туристского процесса.

Эти противоречия представлены в форме моделей ценностных конфликтов, имеющих трехчленную структуру, отражающую как конфликты между ценностными рядами, так и конфликты, возникающие в рамках одного ценностного ряда. Выделены конфликты, возникающими в туристском процессе в связи с культурными противоречиями в рамках национальных традиций и обычаев.

**Ценностный конфликт поведения туриста в стране другой культуры.** Культура и традиции каждой страны или территории обладает своим исключительным многообразием. Приезд в другую страну, знакомство с иной культурой, ставит туриста перед ситуацией ценностного выбора поведения. Основная проблема: «Нормам какой культуры следовать?». Налицо столкновение духовных (культурных) ценностей.

Варианты:

1. Во время путешествия туристу предпочтительнее придерживаться местных норм и правил;
2. Турист не обязан соблюдать нормы, поскольку находится на отдыхе, платит за своё путешествие и, в пределах закона, может руководствоваться общепринятыми правовыми нормами, не взирая на нормы морали и обычаи той страны, в которой он пребывает;
3. Туристу достаточно соблюдать общепринятые Международной туристской организацией нормы морали.

**Ценностный конфликт хозяйствующих субъектов.** Туризм – культурный феномен, так или иначе соприкасающийся со всеми сферами человеческой жизни, требующий огромного количества человеческих ресурсов. Каждый работодатель, будь то туроператор, отель или транспортная компания сталкиваются с ситуацией выбора профессиональных требований, предъявляемых к сотрудникам. При этом, каждой хозяйствующий субъект стремится к максимальному извлечению

прибыли, при минимальных затратах, потому и сталкивается с проблемой: «Кого выгоднее нанимать на работу?» Конфликт ценностей благополучия.

Варианты:

1. Нанимать на работу местных жителей, что обеспечит новые рабочие места и развитие местной экономики;
2. Нанимать на работу квалифицированные кадры из-за границы, т.к. местное население не всегда имеет необходимую подготовку;
3. Набирать персонал из-за границы, т.к. это дешевая рабочая сила.

**Ценностный конфликт сохранения культурной идентичности.** Данный конфликт обусловлен разницей между национальными культурами, поэтому проблема восприятия традиций и обычаев иной цивилизации, например, европейской культуры, ставит перед местным населением проблему вбирания или отрицания иных культурных традиций, обычаев и норм. В рамках данного конфликта в противоречие вступают витальные ценности (материальное благополучие) и духовные ценности (культурные традиции). Варианты:

1. Местные жители должны сохранять свою культурную идентичность совершенно независимо от появления туристов на их территории. Все туристские услуги должны оказываться в соответствии с традициями гостеприимства принимающей стороны, а не подстраиваться под мировые стандарты;

2. С появлением турпотока, местным жителям следует перестроить уклад своей жизни, чтобы иметь возможность оказывать услуги туристам в соответствии с мировыми стандартами, тем самым, увеличивая своё благосостояние;

3. Туризм вносит существенные изменения в жизнь и деятельность местного населения, но не изменяет основных правил и ценностных установок местных жителей. При общении с туристами, местным жителям следует усвоить определенные правила поведения и обхождения, выучить один или несколько международных языков, чтобы удовлетворять ожидания туристов в общении, но при этом не изменяя своего образа жизни, норм общения внутри своего этноса.

**Ценностный конфликт презентации культуры местных жителей.** Отправляясь в чужую страну, каждый турист надеется, что путешествие окажется незабываемым, полным новых ощущений. Именно за впечатления он и готов платить деньги. Соответственно, задачами тур фирм и местных жителей, желающих обогатиться за счет туристов, является определение потребностей туристов и обеспечение их, желаемыми впечатлениями.

Поэтому и хозяйствующие субъекты, и местные жители стоят перед проблемой: «Каким образом лучше представить местную культуру туристам?». В этом заключен конфликт ценностей благополучия и духовных (культурных) ценностей.

Варианты:

1. Турист платит за то, чтобы увидеть подлинную культуру местных жителей, поэтому необходимо демонстрировать её такой, какая она есть в своей повседневности;

2. Турист платит за то, чтобы увидеть культуру местных жителей, которая не представляется ему достаточно интересной и привлекательной, и, как следствие, не сможет долго оставаться объектом туристского интереса. Следовательно, необходимо представлять культуру такой, какой она была на пике своего развития;

3. Турист платит за то, чтобы увидеть культуру, национальные традиции и обычаи местных жителей, следовательно, культуру следует представлять ему в том виде, в какой он хочет её видеть.

**Ценностный конфликт средств массовой информации.** Одной из важнейших проблем современной цивилизации является проблема обработки и передачи информации. Применительно к туризму данная проблема связана с деятельностью средств массовой информации, которые, будучи ретрансляторами культуры, по всему миру оказывают прямое влияние на формирование имиджа туристских дестинаций. В связи с этим возникает проблема: «Каким образом следует представлять общественности информацию о туристских дестинациях?». Конфликт ценностей материального благополучия и духовных ценностей.

Варианты:

1. СМИ должны предоставлять истинную информацию описывая положения дел в том или ином регионе, который может быть объектом туристского интереса;

2. Приезд в тот или иной регион туристов зависит от имиджа данной территории. Прекращение тур потока из-за плохого имиджа созданного СМИ может резко ухудшать экономическую ситуацию в регионе и соответственно ещё сильнее усугубить положение, поэтому СМИ должны быть очень осторожными и корректными, при вынесении оценочных суждений в отношении ситуации в стране, живущей за счет туристского бизнеса. СМИ не должны сообщать информацию, которая заведомо станет причиной уменьшения турпотока в регион, кроме случаев, когда это необходимо для обеспечения безопасности туристов;

3. СМИ должны стремиться представлять туристскую дестинацию в наиболее лучшем приукрашенном свете, чтобы количество турпотока росло за счет отличного имиджа. За что СМИ получать вознаграждение от тур фирм.

**Ценностный конфликт реконструкций в событийном туризме.** Одним из важнейших элементов современного туризма является культурная реконструкция, позволяющая туристам не только наблюдать какое либо историческое событие со стороны, но также принимать в нем активное участие. В реконструкции культурно-исторических событий могут быть заинтересованы многие участники туристского процесса: органы государственной власти, под

руководством которых устраивается данное событие; хозяйствующие субъекты; научно-исследовательские организации и образовательные учреждения, получившие заказ на разработку культурного проекта. Здесь материальные (витальные) и духовные ценности входят в противоречие.

Проблема: «Какова должна быть степень соответствия реконструкции подлинным научно-доказанным фактам».

### **Реконструкции культурно-массовых мероприятий.**

1. Реконструкции любых культурно-исторических событий (фестивалей) должны проводиться в четком соответствии традициям и научным данным, чтобы туристы могли в полной мере приобщиться к исконной культуре того или иного региона (территории).

2. В реконструкции события должна передаваться его исконную атмосфера, а не историческая точность, хотя событие и должно соответствовать оригиналу в должной мере. Событие не обязательно должно быть привязано к географии своего исконного происхождения, оно должно проводиться в удобном для туристов месте, в удобное время.

3. Для современной культуры характерна переоценка ценностей, изменение взглядов на культуру. Реконструкция культурных мероприятий является лишь: основой для культурного творчества современной цивилизации, когда форма прошлого заполняется новым современным содержанием.

**Ценностный конфликт отношения к культурным памятникам.** Культурные памятники, как образцы материальной культуры прошлого, в настоящее время являются основой разработки туристского продукта.

При этом, очень часто, для привлечения большего числа туристов, туроператоры устанавливают дополнительные сооружения возле памятника, что может «бросать тень» на его культурное значение. Также могут быть разные точки зрения, относительно того: «Кто и как должен заниматься восстановлением памятников, являющихся объектом туристского интереса?». Противоречие: духовные и материальные (витальные) ценности.

### **I. Взаимосвязь туризма и процесса по восстановлению культурных памятников.**

1. Туристский процесс должен быть основой восстановления и реконструкции всех культурных памятников. При этом, последние являются ценностью сами по себе независимо от вклада в развитие туризма.

2. Восстановление культурных памятников необходимо только в тех случаях, когда последние могут стать объектом туристского интереса, когда расходы на восстановление компенсируются за счет привлечения туристов, что принесет пользу и культуре, и предпринимателям.

3. Сохранение культурных памятников должно находиться в ведении органов государственной власти, осуществляться за счет бюджетных средств, пополняемых, в том числе, и за счет развития туризма.

## **II. Восстановление культурных памятников.**

1. Культурные памятники должны отвечать ожиданиям туристов, поэтому допустимы неточности и нововведения при их реконструкции. Памятники являются основой туристского продукта и именно поэтому они должны восстанавливаться и сохраняться.

2. Памятники культуры важны для местного населения, их культурной самоидентификации, поэтому к ним не должно быть потребительского отношения со стороны тур фирм и туристов. Памятники представляют культурную ценность, которая снижается при неточностях и нововведениях в процессе восстановления.

3. В отношении культурных памятников необходимо достижение баланса интересов местных жителей, государства и туристов.

### **Ценностный конфликт поведения в религиозном туризме.**

Посещение религиозных центров, памятников религиозной культуры, а также действующих религиозных объектов, ставит туристов перед выбором: «Как себя вести при посещении религиозных объектов иной конфессии?». Ценности приятного и неприятного, духовные ценности и высшие ценности могут вступать в противоречие друг с другом.

Например, когда верующий испытывает удовлетворение от чувства гордости и уверенности в истинности своей религии, есть несколько путей, по которым он может пойти по отношению к чужим религиям.

1. Туристы, будучи приверженцами одной конфессии, во время посещения религиозных центров другой религии, не обязаны вести себя соответствии с предписаниями последней.

2. Туристы являются гостями на территории принимающей стороны, поэтому независимо от своей религиозной принадлежности, должны соблюдать предписанные нормы при посещении религиозных памятников.

3. Туристы должны в определенной степени соблюдать обычаи и нормы чужой религии при посещении религиозных мест, до тех пор, пока выполнение этих норм не войдет в прямое противоречие с его религиозными убеждениями или предписаниями его религии.

### **Ценностный конфликт коммерции вблизи религиозных памятников.**

Места рядом с религиозными объектами или даже внутри религиозных объектов зачастую становятся коммерческими точками сбыта всевозможных товаров. И здесь хозяйствующие субъекты или местные жители, сбывающие продукцию туристам, сталкиваются со следующим вопросом: «Какова степень допустимости торговли вблизи или внутри религиозных объектов?». Здесь сталкиваются материальные (витальные), духовные и высшие ценности.

Варианты:

1. Торговля религиозными сувенирами и всевозможной утварью недопустима, поскольку противоречит самому духу религии, не просто ставящей духовные и высшие ценности выше материальных, но зачастую совсем



нивелирующей значение последних;

2. Коммерческая деятельность вблизи религиозных памятников допустима, но только для представителей религиозной организации данной конфессии, для самообеспечения;

3. Возле религиозных памятников обязательно должны находиться точки реализации религиозных сувениров для удобства туристов. Это также может быть очень прибыльным для местных жителей и как следствие для страны.

Разумеется, представленные ценностные конфликты не исчерпывают все сложности и противоречия туристского процесса.

Профессиональные ценности и нормы туризма регламентируются такими документами как «Всеобщая декларация прав человека» и «Глобальный этический кодекс туризма», которые определяют основные поведенческие доминанты, ценности и нормы поведения человека, попадающего в другой, отличный от его этоса, культурный ареал.

*Культурные конфликты*, которые возникают в туризме зависят не только от культурного уровня туриста и местного жителя как субъекта туризма, но и от институциональной профессиональной культуры хозяйствующих субъектов туризма и государственной власти.

Существуют пять основных способов решения межличностных конфликтов:

*Первая стратегия* – уклонение, суть которой заключается в том, что менеджер отрицает наличие спорных вопросов, избегает решение возникших проблем и не вступает в дискуссии, тем самым исключает ситуаций, которые могут спровоцировать конфликт.

*Следующая стратегия* – это принуждение. Менеджер применяя этот способ решения межличностного конфликта использует свой авторитет и власть, для открыто отстаивать своих интересов и принуждения к принятию его точки зрения по вопросу конфликта. При сглаживании менеджер стремится не испортить отношения с другой стороной, идет на уступки и может пренебречь своими интересами.

Компромисс при котором менеджер и вторая сторона пытаются решить разногласия возникшие в процессе конфликта путем поиска компромиссного решения, то есть то решение которое удовлетворяло и одну, и вторую сторону. В этом случае каждая из сторон должна идти на уступки, что бы прийти к соглашению.

Причинами конфликтов между фирмой и ее деловыми партнерами могут послужить: экономическая составляющая, некачественное оказание услуг какой-либо стороны, недопонимание, искаженность переданной информации между партнерами и фирмой, что в свою очередь может привести к тому, что работник туристского агентства неправильно понял менеджера туроператора и по этой причине донес до туриста уже искаженную информацию.

Еще одной не мене важной причиной конфликтов возникающих между фирмой и ее деловыми партнерами является непрофессионализм сторон. Для преодоления подобного рода конфликтных ситуаций необходимыми являются несколько условий: во-первых, налаживать деловые отношения только с опытными и проверенными организациями. Во-вторых, всю работу полностью оформлять в договорной форме, что позволяет во многих случаях не допустить конфликтных ситуаций между партнерами и туроператорами. И, в-третьих, постоянно модернизировать схемы взаимного сотрудничества (например, расширять применение в партнерских отношениях Интернета или программного обеспечения).

В работе туристской организации наибольшее значение приобретают конфликты с туристами, так как именно от взаимодействия с ними зависит успешное функционирование всей организации. Это так же связано с тем, что такие конфликты всегда негативно сказываются на репутации организации. Стоит отметить, что конфликты с туристами могут возникнуть до отправления в путешествие (например, при оформлении документов), вовремя самого путешествия (при перелете), во время стыковок отдельных туристских услуг, входящих в состав турпакета (при расселении туристов в гостинице, сборах на экскурсию и т.д.).

Среди причин возникновения конфликтных ситуаций между туристскими фирмами и туристами следует выделить несколько причин, наиболее распространённой является некачественное оказание туристских услуг, это в происходит в тех ситуациях, когда ожидаемое потребителем туристской услуги качество не соответствует качеству реального исполнения туристских услуг. Соотношение ожиданий потребителя и реального исполнения заказанных им туристских услуг это некое восприятие исполнения туристской услуги, которое зависит как от личностных характеристик туристов, так и от работы менеджера туристской фирмы.

Для профессионального менеджера туристской фирмы необходимым условием является сообщать туристам всю информацию о предстоявшей поездке. Даже если качество предлагаемых им туристских услуг будет объективно ниже того уровня, на который настроился турист, безопаснее для туристской фирмы сообщить всю правду относительно предстоящего отдыха, для того чтобы избежать конфликтных ситуаций с туристами.

Еще причинами возникновения конфликтов с туристами могут послужить: цена продаваемого тура, плохая организация во время совершения групповых поездок, а так же отдельных услуг во время путешествия не зависящая от туроператора, чрезвычайные ситуации во время тура, неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки.

Во избежание последней проблемы покупка путевки должна сопровождаться передачей туристу информационного листка, где содержится

необходимая информация для осуществления путешествия, на которой турист должен расписаться.

Что в свою очередь обезопасит туристскую фирму от претензий туристов. Одной из основных мер предотвращения конфликтов с туристами является рост профессионализма и соответственно ответственности работников туристской фирмы. Пример тому может послужить сопровождающий туристкой группы в путешествии, который способен не только не допустить возникновения конфликта, но если он все же возник, рекомендуется разрешать его с помощью применения следующих тактик: в согласительной тактике сопровождающий туристкой группы выслушивает и соглашается со всеми претензиями туристов, тем самым давая им возможность выговориться и успокоиться.

*Тактика нападения* – сопровождающий аргументированно защищает свою фирму и вежливо объясняет туристу неверность его претензий.

*Тактика разубеждения* ориентируется на переубеждение, изменение ожиданий туристов. Смысл тактики отсрочки заключается в том, что решение возникшего конфликта переносят.

Такую тактику возможно применять, если принять решение в данный момент не представляется возможным. Тактика подробного анализа может быть использована только если обе стороны участвующие в конфликте, готовы к разрешению сложившейся ситуации. В этом случае детально обсуждаются выдвинутые проблемы и приходят к их совместному решению. Тактика активного соучастия применима в индивидуальном порядке, когда туристу важнее активное содействие сопровождающего, чем результат. Тактика персонализации состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт и общение с наиболее конфликтным туристом или туристами.

Стоит отметить, что в туризме как и в других отраслях существует ряд проблем, которые в дальнейшем могут привести к конфликтам социально-культурного характера, несовершенной законодательной базы, отсутствию единого информационно-инвестиционного пространства, низкого уровня развития профессионального туристского образования и так далее.

Они связаны со следующими факторами:

– с большой степенью воздействия человека (туриста) на посещаемые территории, что в свою очередь может привести к загрязнению окружающей среды, проблемам с утилизацией отходов, а так же к нанесению ущерба историческим и природным памятникам;

– с потерей самобытности, обычаев, традиций, народного фольклора, ремесел регионов из излишней коммерциализации;

– с усугублением социальных проблем, таких как алкоголизм, наркомания, проституция);

– с необходимостью применения защиты и мер безопасности.

В заключении отметим, что конфликты в туризме явление неизбежное, это связано главным образом со спецификой туристского продукта. Из чего следует, что специалистам в туристической отрасли стоит стремиться к тому, чтобы разрешить или вообще не допустить различного рода конфликтные ситуации путем применения указанных ранее тактик, что и должно свидетельствовать о профессионализме работников.

Можно сделать вывод, что наиболее важным аспектом в работе сотрудников туристической сферы, а соответственно в устранение конфликтных ситуации является компетентность персонала.

Туризм, как культурно-аксиологическая практика, определяется ценностными установками и моральными нормами, способствующими поведенческой регуляции человека.

### **3. Диагностика скрытых возражений и приемы для работы с возражениями**

Ни одному продавцу еще не удавалось убедить клиента, который не высказывает никаких возражений и не задает ни одного вопроса. С такими клиентами работать труднее всего. Они похожи на сонную рыбу: время от времени поводят глазами, но не говорят ни слова.

Во время переговоров вы демонстрируете свое умение убеждать, задавая вопросы и изменяя их характер в зависимости от перспективы, которая вам видится. Если клиент молчит, разговор быстро заходит в тупик.

Клиенты, которых не удастся втянуть в разговор, скорее всего не собираются ничего покупать. Те же, кто явно напрашивается на беседу, по меньшей мере заинтересовались. Обычно убедить их непросто, однако если вам это удастся, они станут вашими лучшими клиентами. Поэтому в следующий раз, когда покупатель начнет спорить, радуйтесь. Столкнуться с возражениями и суметь обойти их – необходимое звено процесса продажи. Трудно представить, как можно ответить на возражение, если покупатель молчит и не возражает. Может, стоит привести все аргументы, которые знает продавец? Или выбрать аргумент наугад, ориентируясь на выражение лица покупателя? В таком случае появится большой шанс промахнуться и потерять клиента.

Для продавца очень важны именно высказанные возражения, так как появляется шанс развеять сомнения покупателя. А это можно сделать, выбрав такую тактику поведения, приводя такие выводы, которые поддержали бы мотивы покупателя, побуждающие его совершить покупку. Опытные продавцы используют возможность ответа на возражения как еще один шанс презентовать свой товар или услугу, еще раз показать выгоду клиента. Очень важно научиться моделировать возражения, т. е. создавать ситуации, когда клиент возражает так, как этого хочет продавец.

Страх во всех его формах – самый главный враг, с которым приходится сталкиваться при попытке убедить других. Самая трудная часть вашей работы – помочь другим признать и преодолеть свои страхи. Только после этого вы сможете наладить с ними сотрудничество. Страх порождает сопротивление, с которым сталкиваются даже очень опытные продавцы. Если вы намерены продолжить путь к успеху в продаже, то должны научиться преодолевать его.

Так чего же боится клиент? **Выделим восемь основных видов страха.**

*1. Боязнь продавца.* Каждый клиент поначалу боится вас. Вы – продавец. Вы от него что-то хотите. Вы заводите с ним разговор, чтобы заставить что-то изменить в жизни. Даже когда вы предлагаете свои услуги кому-то, кого уже знаете (другу, знакомому или родственнику), у них возникает безотчетный страх, потому что вы – профессиональный продавец. И это происходит в 99 % ваших встреч с клиентами.

*2. Боязнь неудачи.* Следующий страх, с которым вам доведется столкнуться, – это страх допустить ошибку. Этому страху подвержены все мы, не так ли? Потому что всем нам приходится ошибаться. Всем нам есть о чем сожалеть, выбор ли это неудачной прически или крема для лица или неудачная покупка машины. Где-то в глубине души гнездится страх, и причина его не столько в неудачном решении, сколько в том, что он ассоциируется с продавцом. Поэтому во время беседы с клиентом следует выбрать момент, чтобы всесторонне обсудить все аспекты решения, которое ему предстоит принять. Вы – эксперт. Вы знаете этот бизнес.

Никому не хочется добиваться соглашения, результатами которого клиент может быть недоволен. Клиент порой доставляет столько огорчений, что их не окупить никакими доходами от продажи. Такое случается нечасто, и тем не менее на каждую встречу вы должны идти, зная ответы на все вопросы что, где, когда, кто и зачем относительно интересов клиента. Убедившись лично, что покупка вашего продукта или услуги действительно соответствует интересам клиента, вы должны убедить его в том, что его решение правильно.

*3. Боязнь переплатить.* Еще клиенты ужасно боятся переплатить – вам, вашей фирме, финансовой компании. Ваше вознаграждение за услугу почти всегда становится предметом спора с будущим клиентом.

Редко кто пытается обсуждать вознаграждение за услугу с компанией. Но вас-то не воспринимают как организацию. Вы – не холодные, непроницаемые бетонные стены с пешеходными дорожками между ними, а теплое, из плоти и крови, человеческое существо. И клиент пытается вести переговоры с вами. Желание клиента поторговаться может вызвать затруднения, которые проявляются по-разному и зависят от умения продавца вести переговоры.

Иногда клиент откладывает принятие решения, и вам приходится прерывать демонстрацию продукта.

Клиент может ничего не знать о предлагаемом продукте, и вам придется рассказывать о том, что он выиграет от приобретения этого предмета.

Следующий шаг – повторите все, что предполагаете сделать для клиента и его компании. Еще раз объясните, насколько он выиграет, согласившись на ваше предложение. Если перед вами компания, которую прежде всего интересуют низкие цены (чего вы предложить не можете), отклоняйтесь и уходите. Сделайте это тактично и сохраните возможность продолжения отношений. Не исключено, что ради приобретения продукта высокого качества они все же решат не жалеть денег и примут ваше предложение.

*4.Боязнь быть обманутым.* Еще один свойственный покупателям страх – это страх быть обманутым. Как правило, клиент сомневается во всем, что вы говорите о пользе, которую он может извлечь из вашего товара, услуги или идеи. Вот здесь и пригодятся ваши рекламные проспекты и деловые записи. Показав собеседнику длинный список довольных клиентов, вы сможете рассеять этот страх. Если же вы новичок, не имеющий послужного списка, скажите клиенту, что выбрали его компанию из-за ее солидной репутации. Если вы заняты совершенно новым делом в новой компании, имеете дело с новым товаром или услугой, с новой концепцией, вам придется потрудиться самому и заручиться рекомендациями тех, кто занимается разработкой этого продукта.

*5.Боязнь попасть в неловкое положение.* Многие боятся потерять авторитет в глазах тех, кто может узнать о неудачно принятом решении. Вам, наверное, тоже случалось ошибаться, принимая решение; об этом знали ваши близкие и долго потом напоминали вам о вашем промахе.

*6.Боязнь неведомого.* Часто клиент боится неизвестности. Если он мало знает о вашем продукте (услуге) или не совсем уверен в их ценности для своей компании, это основательная причина для того, чтобы отложить сделку. Если имя вашей фирмы хорошо известно, этот страх легко рассеять. Ну а в ситуации, когда вы работаете в малоизвестной компании, советуют объединить усилия продавцов, чтобы добиться в своем регионе репутации солидного предприятия качественной продукцией.

Кстати, лучшие продавцы получаются из бывших учителей. Заметьте, хорошие учителя, перейдя в продавцы, почти всегда становятся чемпионами. Суть в том, что в процессе продажи вы просвещаете клиента – объясняете ему, что сотрудничество с вами ему выгодно. Вы помогаете ему преодолеть страх перед неведомым и вселяете в него уверенность в том, что сотрудничество с вами принесет ему пользу.

*7.Боязнь прошлых ошибок.* В сердцах некоторых клиентов страх является следствием неудачного прошлого опыта. Если прежде они пользовались товаром или услугой, подобной вашей, каковы их впечатления?

Вам надо знать ответ на этот вопрос. А для этого следует задавать верные вопросы. Если с ответом медлят, можно предположить, что прошлый опыт был

неудачным, и вам придется приложить больше усилий. Предложите ему попробовать продукт или услугу в течение какого-то времени, дайте что-то вроде испытательного срока. Предоставьте возможность поговорить с довольными клиентами, которые в неформальной обстановке подтвердят качество вашего товара.

*8. Страх, вызванный чьими-то словами.* Страхи клиента могут быть вызваны и кем-то другим. Кто-то, к кому клиент относится с уважением, мог отрицательно высказаться о вашей компании, вашей продукции или о ком-то из ваших сотрудников. Так или иначе, эта третья сторона стеной будет стоять между вами и клиентом, пока вы не убедите его, что вы знаете свой товар и поэтому заслуживаете большего доверия. Чтобы добиться доверия, придется изрядно потрудиться. Тут стоит обратиться к положительным отзывам других клиентов.

Ваша задача – помочь клиенту справиться со страхами. Считайте страхи барьерами, которые мешают вам предоставить клиентам превосходное обслуживание, и научитесь, завоевывая доверие клиента, разбирать эти барьеры по кирпичику. Ваша задача – сделать так, чтобы клиент вас полюбил и доверился вам. А это происходит, когда вы относитесь к нему с симпатией и сочувствием.

### **Классификация возражений**

Возражение – это вопрос клиента, на который менеджер должен дать убедительный ответ. Менеджер должен найти массу убедительных аргументов, позволивших переубедить клиента, развеять сомнения. Они должны быть логичными и подтверждаться доказательствами. Но для того чтобы снять возражения клиента, необходимо четко понимать их суть.

Нередко продавцы негативно относятся к высказанным возражениям и даже боятся их. Отчасти это может быть вызвано объективными причинами, например слабыми сторонами продукта.

Однако возражение чаще всего – это желание покупателя получить:

- 1) дополнительную информацию;
- 2) одобрение и поддержку;
- 3) аргументы для руководства и т. д.

Гораздо реже это может быть вежливым отказом. Если покупатель не заинтересован в предлагаемом товаре или услуге, он, как правило, не будет дожидаться этого этапа, а скажет об этом раньше.

Выделяют виды возражений:

- 1) просьба о дополнительной информации (например, клиент хочет сопоставить уровень качества и цен аналогичных предложений на рынке);
- 2) условие;
- 3) безнадежное возражение (например, «наши дела так плохи, что мы обанкротимся через пару месяцев ...» – тут уж точно ничего не поделаешь);
- 4) действительное возражение.

Действительные возражения клиента могут быть материальными и психологическими.

К действительным материальным возражениям клиента относятся цена, ненадобность товара, сроки поставки, уровень гарантий, эксплуатационные характеристики и качество сервиса, к психологическим – нежелание тратить деньги, принимать решение о покупке, нежелание подчиняться, негативное отношение к менеджерам по продажам.

Возражения клиентов можно подразделить на следующие типы:

- 1) скрытые;
- 2) «давай отложим»;
- 3) «мне не надо»;
- 4) денежные;
- 5) «против товара»;
- 6) «против вашей компании».

#### 1. Скрытые возражения.

Подобные возражения имеют клиенты, задающие мелкие вопросы или не задающие их совсем, т. е. они не обнаруживают истинных чувств. Это самые опасные для продажи возражения, так как они могут свести на нет все усилия менеджера. Сомнения, с которыми клиент уйдет от вас, могут разрешить совсем другие люди – ваши конкуренты. Поэтому все возможные возражения клиента необходимо из него вытягивать путем задавания всевозможных вопросов:

- 1) что могло бы повлиять на ваше решение?
- 2) а если мой товар мог бы ... (делать то, что требуется клиенту)?
- 3) это единственная причина, которая заставляет вас отказаться от моего предложения?
- 4) вы бы подумали о моем предложении...?
- 5) что именно вас не устраивает?
- 6) что вам мешает вам сделать выбор?
- 7) что заставляет вас усомниться в правильности выбора?
- 8) а честно, что вас останавливает?

#### 2. Возражения «Давай отложим», «Мне надо подумать».

1. Давайте подумаем об этом вместе, пока вы обладаете свежей информацией. На какие вопросы вы хотели бы услышать более подробный ответ?

2. Ваше желание подумать вполне понятно. Давайте взвесим все аргументы «за» и «против» немедленной покупки?

3. Мы с вами говорим на эту тему уже давно. Вы имеете сейчас отличную возможность получить выгоду, ведь вам нравится этот товар. (Если потенциальный покупатель говорит «Да», то предложите действовать.)

#### 3. «Я слишком занят сейчас».



Когда вы сможете уделить мне немного времени? (Заканчивайте разговор или прибавьте несколько слов о возможной выгоде вашего посещения для покупателя).

### **Работа с возражениями**

Зачастую потенциальные клиенты не собираются «сдаваться без боя». Они могут возражать явно, возражать скрыто и вообще уходить от ответа. Этот этап продажи называется у продавцов – «работа с возражениями». Ниже приведена техника и алгоритмы, которые помогут переубедить несговорчивого покупателя.

#### **1. Выслушать клиента**

Это один из самых важных этапов. К сожалению, это происходит не всегда. Через 4-5 возражений менеджеру, даже опытному, может не хватить терпения.

Выслушивайте до конца то, как возражает клиент и что он при этом говорит. Вы не знаете до конца, что послужит триггером для вашей успешной сделки.

Практика продаж также знает немало случаев, когда покупка совершалась просто на стадии участливого активного выслушивания его бед и болей со стороны продавца.

#### **2. Понять клиента**

Процесс «понимания» клиента вовсе не предполагает то, что вы с ним соглашаетесь. Крайне важно, перед тем как начать работу с возражением, произнести фразу: «Я вас понимаю». Эти слова обладают силой расположения к себе человека по нескольким причинам.

Эта фраза в жизни звучит довольно редко

Мало кто на самом деле стремится понять покупателя

В повседневной коммуникации понимание и согласие – не самая распространенная вещь

Поэтому слова менеджера «Я понимаю» практически со стопроцентной вероятностью разорвут привычный шаблон. Однако, чтобы не нарваться на ответ «Да, что ты понимаешь», сразу плавно переходите к следующему этапу.

#### **3. Присоединиться к клиенту**

На этапе «присоединения» проведите работу, чтобы клиент проникся к вам доверием. Необходимо объяснить покупателю, что именно «понимает» продавец. В результате вы получаете кредит доверия и шанс продать. Приведем пример.

–У вас слишком высокие цены.

–Я вас понимаю. Вам необходимо найти оптимальное соотношение цены и качества. Или

–У вас низкое качество товара.

–Я вас понимаю. Вам важно разобраться, какая модель будет наиболее подходящей в вашей конкретной ситуации. Давайте разберемся.

#### **4. Привести контраргумент**

С этого этапа начинается вербальная работа с клиентами с помощью логических методов.

–У вас высокая цена.

–Да, у нас цена не самая низкая на рынке. Правда с учетом нашего увеличенного срока гарантии вы в итоге сэкономите. А если купите более дешевую модель, то есть все шансы, что она выйдет из строя, когда гарантийный срок на нее уже закончится. Скажите вам нужно именно сейчас сэкономить или все же сэкономить в течение трех лет? Если в течение трех лет, то наша цена гораздо ниже, чем у любого из конкурентов.

5. Уточнить, остались ли вопросы

После работы с возражениями вы должны спросить: «Остались ли у вас еще вопросы?». Если проблема не закрыта, начинайте со второго этапа.

–Нет, мне все же важно сэкономить сейчас.

–Я вас понимаю. Может быть для вас сейчас цена довольно высока. Правильно понимаю, что нужно найти какое-то более подходящее решение или формат платежей. В принципе, у нас есть возможность рассрочки. Тогда сейчас вы внесете лишь малую часть, например, 100 тысяч. А потом доплатить 900 тысяч. Это в любом случае выгоднее, если вам важно сейчас не затрачивать много средств. В другой компании вам придется сразу выложить 700 тысяч. Да в перспективе вы заплатите немного больше, но сейчас серьезно сэкономите. Какие-то вопросы есть? Или мы можем обсудить условия рассрочки?

По этим этапам работа должна вестись несколько раз. Минимум три. С другой стороны, не нужно идти на рекорд в 10-20 раз.

Работа с возражениями: поработайте со скрытыми возражениями

Сами по себе возражения могут быть скрытыми и варьироваться в зависимости от отрасли. Однако есть типичные, особенно характерные для холодных продаж:

«Дорого»

«Я подумаю»

«Я вам сам перезвоню»

Клиенты не всегда открыто выражают свои сомнения и могут «скрывать» настоящие причины отказа под этими фразами. Задача –выявить их и помочь покупателю принять правильное для себя решение.

Так, когда человек говорит «дорого», то это может означать:

«дайте скидку»,

«сделайте дешевле»,

«у конкурентов дешевле».

Если у вас просят время на обдумывание, начинайте «думать» незамедлительно вместе с клиентом, так как на самом деле вам говорят:

«не сейчас»,

«я подумаю»,

«отложите»,  
 «мне нужно посоветоваться»,  
 «дайте отсрочку»,  
 «я посоветуюсь»,  
 «давайте на следующей неделе».

Когда вам горят слова –«я вам сам перезвоню», то это результат какой-то ошибки на ранних этапах работы с клиентом. Наверное, менеджер просто не смог завоевать доверия у клиента.

Но даже в этом случае, нужно получить от покупателя конкретную дату, когда он планирует перезвонить/назначить встречу/дать ответ. Если клиент продолжает тянуть резину, то можно немного надавить.

Фраза, которую может использовать менеджер: «Поймите правильно, не хочу быть навязчивым, но наше предложение действует до ... числа».

Хорошо также иметь в отделе продаж тетрадь по работе с возражениями. Она создается в результате прослушки звонков, анализа встреч и коллективного обсуждения наиболее удачных из них.

Работа с возражениями: способы преодоления

Работа со скрытыми сомнениями, пожалуй, наименее автоматизированная часть продаж. Но это вовсе не означает, что нет смысла создавать скрипты по их преодолению.

Со временем продавец научится интуитивно давать нужные реакции на скрытые мотивы контрагента из нужной части скрипта.

Задача менеджера – вывести покупателя из «туманной области» с целью услышать хотя бы намек на истинное сомнение.

Несколько способов, которые можно применять в зависимости от ситуации:

### *1. Добиться от клиента искренности*

Смысл посыла, который передается в этом случае, – дать знать человеку, что приводимая им причина не может быть воспринята как истинная, поэтому ему придется сказать все, как есть на самом деле.

При этом задаются очень мягкие вопросы. Например: «Вы говорите, что вам нужно подумать только потому, что не хотите мне отказывать? Я взрослый человек и смогу вынести отказ».

### *2. Ограничить клиента общим вопросом*

Например: «Это именно то, что вас сдерживает? Я, так понимаю, если мы решим эту проблему, вы пересмотрите свое решение?».

### *3. «Игнорировать» ложное возражение*

Пожалуй, это самая действенная методика. Это не значит, что вы игнорируете человека. Просто в этот момент вы продолжаете говорить с ним на языке его личных выгод. То есть вам сказали «мне нужно подумать», а вы, соглашаясь со справедливостью желания контрагента, «выстреливаете» очередной выгодой.

#### 4. Суммировать выгоды

Суть этого метода работы с сомнениями состоит в напоминании покупателю на его языке, что именно он получит от покупки. «...Смотрите, вы получите: высокое качество, экономию, кучу эмоций от эксплуатации, новые возможности. А вы говорите, что вам нужно подумать?».

#### 5. Создавать доверие

Иногда, когда продавец чувствует, что есть недоверие именно к компании, то в качестве эффективной работы с сомнениями можно озвучить кейс. Под кейсом мы понимаем историю успешных взаимодействий с компанией и ее довольных клиентов. Тут в ход могут пойти отзывы клиентов, ссылки на довольных покупателей и исследования.

#### 6. Закрывать «закрытого»

Суть метода заключается в том, чтобы продолжать продавать, даже если контрагент сообщил, что у него эта потребность закрыта. Иногда вам говорят правду, а иногда это просто скрытое сопротивление. Продавцу нужно убедиться в том, что это правда. И даже если так, то предложить наилучшую альтернативу.

#### **Пять базовых такти продавца**

Суммируем то огромное количество приемов, которые помогают при работе с сопротивлением клиентов и сведем их в понятные тактики.

##### *Тактика №1: Благодарность*

Говорите «спасибо». Всегда благодарите контрагента, когда он выдвигает свои аргументы. Делайте это, потому что «спасибо» –связующее звено между сопротивлением и закрытием сделки.

Важно помнить, что возражение, это всегда лучше, чем твердое «нет». Ведь с этого места можно начать новый круг продаж.

Существует миллион примеров, когда дружелюбно высказанное «спасибо» развеивало злость и расстройства покупателя. А получив такой позитив, он мог почувствовать себя опять счастливым, а значит готовым к покупке.

##### *Тактика № 2: Сопереживание*

Работа с возражениями в ключе сопереживания – непростая задача. Это чувство передается на уровне тона и участливой реакции. Сопереживание дает клиенту ощущение важности его проблем и выводит беседу на новый более личный уровень общения.

Подтвердите, что вы в курсе его проблем (а вы в курсе, потому что слышите это по двадцать раз на дню). К примеру: «Я часто слышу об этом. И это, действительно, очень печально. Именно поэтому я с вами и разговариваю. Уверен, мы сможем помочь».

##### *Тактика № 3: Раскрытие*

В работе с возражениями раскрытие будущего клиента подразумевает, что продавец создает место для этого раскрытия. То есть как бы «убирает» себя и поднимает проблемы клиента на высокий уровень.

Вербально такой процесс выражается в том, что человеку задаются открытые вопросы, которые не предполагают ответов «да» или «нет».

Это не так просто, как кажется. И если чувствуете, что начинаете терять нить, то можете повести себя как четырехлетний ребенок, выдав: «Почему?».

*Тактика № 4: Спрашивайте, уточняйте, резюмируйте*

Работа с возражениями подразумевает много открытых вопросов к покупателю. Подсчитано экспертами, что требуется примерно 4-5 «многослойных» запросов, чтобы понять суть возражения. Поэтому:

продолжайте задавать открытые вопросы;

уточняйте, только тактично и по-умному, у человека, если он начинает сыпать профессионализмами;

как только схватили суть, резюмируйте сказанное.

*Тактика № 5: Покажите им выгоду*

Эта тактика применяется также и при работе с возражениями по текущей базе. В результате тактики «раскрытие» продавец получает информацию о контрагенте и его «боли».

После того, как боль идентифицирована, нужно перевести ее на язык цифр. Особенно это хорошо работает в B2B сегменте. Что именно теряет потенциальный покупатель, не приобретая предлагаемый продукт?

Могут быть следующие варианты: Потеря прибыли. Потеря времени. Потеря удовольствия. Потеря здоровья. Неудовольствие клиентов. Текучесть кадров.

Когда «боль» определена верно, то можно усилить ее и логически умножить, рисуя в голове человека картины неприятных для него последствий. А в качестве обезболивающего предлагать свой товар, который будет решать проблемы клиента. Если покупатель продолжает возражать, значит боль выявлена неверно и придется продолжить задавать вопросы.

**Возражения в продажах: занимайте проактивную позицию**

Главное, что сотрудник должен понимать о продажах – работа с возражениями – естественная часть процесса. И если он дошел до этой стадии, значит существует немалый шанс закрыть сделку.

Поэтому на возражения нельзя отвечать в реактивной манере. То есть без должной подготовки. Работа с возражениями подразумевает их типизацию по категориям и подготовку ответа. Это и называется проактивной позицией.

Можно даже разнести все возражения по уже понятным категориям.

Бюджет – ссылка на отсутствие финансирования,

Начальство – ссылка на необходимость согласования,

Время – ссылка на его отсутствие,

Отсутствие потребности – тут необходима СПИН-техника.

Самое главное, чего должен добиться продавец, – так это убедить потенциального контрагента, что он не может и не должен отказывать себе в выгоде / экономии / наслаждении жить без предлагаемого продукта.

## ТЕМА 6. ИНСТРУМЕНТЫ МЕРЧЕНДАЙЗЕРА В ПРОДАЖЕ ТУРПРОДУКТА

- 1 Работа мерчендайзера по подготовке коммерческого предложения
- 2 Программа автоматизации мерчендайзинга
- 3 Мерчендайзинг-аудит
- 4 Анализ эффективности работы мерчендайзера

### 1. Работа мерчендайзера по подготовке коммерческого предложения

Надо четко определить, готова ли торговая или производственная компания на настоящем этапе работать с сетями или это только желание ее руководства или учредителей. Вход в розничные сети не панацея от неудач, и может получиться так, что при непродуманной коммерческой политике и стратегии развития это поставит предприятие в непростую финансовую ситуацию.

Следует очень внимательно подходить к подготовке коммерческого предложения для выбранной розничной сети.

Необходимо по всем возможным каналам узнать особенности работы данной сети на рынке, ее требования, особенности маркетинговой и коммерческой политики, перечень возможных требований, которые она выдвигает поставщику товаров, желающих производить поставки в ее магазины, возможную величину маркетинговых выплат и бонусов, кто является менеджером по той группе товара, которую собираетесь предложить.

*Во-первых*, никогда не включайте в первоначальное коммерческое предложение тот товар, который уже находится на полках магазинов. Это не приведет ни к чему хорошему, более того – только уменьшит ваши шансы на рассмотрение коммерческого предложения. Дело в том, что если вы даже сделаете более выгодное предложение по стоимости, то розничная сеть просто потребует снизить цену на данную продукцию у того поставщика, который ее уже туда поставляет, сказав о поступлении более выгодного ценового предложения.

*Во-вторых*, произвести изучение розничной сети изнутри (что практически не делают поставщики товара). Для этого нужно изучить особенности ассортимента, расположенного в торговом зале, составить примерную планограмму торгового зала, определив, какой примерно процент площадей магазина занимает аналогичная продукция.

*В-третьих*, как бы интересуйтесь особенностями товара, найти хороших «собеседников» в лице продавцов-консультантов, менеджеров торгового зала, грузчиков, кассиров, изучить особенности работы сети изнутри, ее проблемы, собрать информацию о том, что в избытке, чего не хватает, чем недовольны

сотрудники, каков поток покупателей и когда. Персонал сетей только с виду не очень общителен, но в те часы, когда покупателей немного, можно умело разговорить любых сотрудников, в том числе прикинувшись руководителем одного из подразделений компании, которая якобы поставляет или начинает поставки в розничную сеть.

*В-четвертых*, используя диктофон, мобильный телефон или другую записывающую технику, «срисуйте» продукцию, аналогичную той, которую вы собираетесь поставлять. А именно – ассортимент, количество наименований, цены на полке, цены товара, участвующего в акции. Хорошо разбираясь в аналогичных продуктах, часто имея такие же в своем ассортименте, можно выбрать товары-маркеры: это позволит определить точную наценку на товар в данных магазинах, так как достаточно много компаний поставляет свою продукцию в сети, соблюдая ценовую политику, то есть предоставляя единую розничную цену на товар для всех сетей.

Таким образом, зная стоимость товара на полке и определив наценку на него в магазинах конкурентов, вы легко вычислите ту цену, по которой идет поставка всей необходимой вам для мониторинга продукции в данную розничную сеть. Составив таблицу конкурентных товаров по цене поставки в эту сеть, вы сможете в дальнейшем определить, какую продукцию стоит предлагать розничной сети, и она будет конкурентоспособной, а с какой стоит пока повременить. Вам нужен товар для составления коммерческого предложения в розничную сеть, узкого ассортимента, не более 10-30 наименований. Не надо в коммерческое предложение включать весь прайс-лист своей продукции, такие предложения розничные сети практически никогда не рассматривают.

*В-пятых*, исследуя ассортимент магазинов, составив сводную таблицу представленного в ней аналогичного ассортимента, определите, какой продукции, которая есть у вас и пользуется спросом на рынке, нет на полках данных магазинов. Наименование этого товара также должно попасть в коммерческое предложение.

*В-шестых*, очень кратко, но емко охарактеризуйте конкурентные преимущества вашей компании и предлагаемого товара. Не надо перечислять все то, что уже делают другие, этому можно отвести одну строчку. Укажите именно ваши сильные стороны в работе и товаре, заострите внимание на том, чего нет у других, и не беда, если у вас этого тоже пока нет. Например, услуги мерчендайзинга. Если их нет, вы в случае необходимости всегда для начала сможете нанять людей для осуществления этих функций, а уже потом создадите службу.

*В-седьмых*, предложите розничной сети именно тот товар, который находится в верхних строчках рейтинга продаж вашей компании. Это позволит достаточно хорошо пройти стадию тестовых продаж и заключить постоянный договор. Если вы уверены в своих силах и оборачиваемости на полках

предложенного товара, предложите, в случае сомнения розничной сети в целесообразности работы с вашим товаром, сделать дополнительное соглашение, в котором необходимо указать цифры того оборота в месяц по вашей группе товара, которую хочет иметь розничная сеть. Такие цифры есть практически у каждой сети в обороте на единицу продукции или в объеме продаж на каждый метр торговой площади.

*В-восьмых*, предложите розничной сети оказывать ей всяческую помощь в предоставлении необходимых рейтингов и аналитики продаж аналогичной продукции, которую вы ведете в своей компании в различных сегментах рынка. Это даст вам возможность оказать неоценимую помощь розничной сети в управлении ассортиментом и получении ею бесплатно такой информации, которая позволит сети подчас опережать своих конкурентов.

*В-девярых*, запомните разговор о цене, это самый последний пункт в коммерческом предложении после перечисления всех достоинств и характеристик компании и предлагаемого ей товара. Очень часто цена продукта в первоначальном предложении вообще отсутствует. Вспомните выставки, презентации и другие мероприятия, где этот вопрос и вовсе не затрагивается, в то время как товар представляется очень грамотно.

*В-десярых*, после получения и обработки всей необходимой информации составьте план проведения переговоров, причем такой, где вам придется обсуждать именно те вопросы, которые вы считаете самыми трудными в предстоящей встрече. Проиграйте эти переговоры с хорошо подготовленными людьми в компании, выявите слабые места, постарайтесь снова ответить на спорные вопросы, записав все это и составив четкий текст ответов, предстоящей беседы.

Помните, в вашем распоряжении иногда не более 1-15 минут, и если менеджер сети не услышит в первые минуты разговора адекватных ответов на поставленные вопросы, второй встречи может и не произойти. Вы должны ехать на переговоры, обладая всей полнотой информации и с максимальным делегированием вам полномочий по принятию решений на месте.

Если вместо переговоров вы будете говорить: «Я все запишу и доложу руководству, а оно будет принимать решение», – то может получиться так, что обсуждать что-либо с вами и рассматривать компанию в качестве возможного поставщика больше не будут, так как вы не обладаете необходимыми полномочиями для ведения переговоров и принятия решений.

*В-одиннадцатых*, коммерческое предложение должно быть «пакетным». То есть в нем должен отражаться набор всех маркетинговых, логистических, финансовых услуг, который вы хотите предложить данной розничной сети.

Знайте, что самое главное в оценке вашего предложения – это объем упомянутого пакета и его привлекательность. Иногда, даже заключив договор поставки с розничной сетью, но не подписав с отделом маркетинга сети



маркетинговое соглашение, поставки продукции в адрес этого розничного ритейлера так и не начинаются.

Следовательно, подготовить все необходимо таким образом, чтобы ваше коммерческое предложение и дальнейшие переговоры принесли желаемые результаты, а для этого достаточно помнить обо всем вышеперечисленном.

## 2. Программа автоматизации мерчендайзинга

Цель автоматизированной системы управления мерчендайзингом (АСУ) мерчендайзингом в системе дистрибуции – стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар (Таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Характер и уровень заинтересованности в мерчендайзинге

| Возможность                                   | АРМ                         |                                  |                   |             |
|---|-----------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------|
|   | ST – Торговый представитель | ST – Торговый представитель ПЛЮС | ST Мерчендайзер – | ST – Опросы |
| Торговля «с колес»                            |                             | +                                |                   |             |
| Сбор заказов                                  | +                           | +                                |                   |             |
| Сбор маркетинговой информации (мерчендайзинг) | +                           | +                                | +                 |             |
| Кассовые операции                             | +                           | +                                |                   |             |
| Контроль деятельности агента                  | +                           | +                                | +                 | +           |
| Каталог товаров                               | +                           | +                                | +                 |             |
| Обмен товарами на маршруте                    |                             | +                                |                   |             |
| Загрузка товаров в автомобиль                 |                             | +                                |                   |             |
| Возврат товара                                | +                           | +                                |                   |             |
| Рекламная продукция                           | +                           | +                                |                   |             |
| Опросный лист                                 |                             |                                  |                   | +           |
| Постановка задач                              | +                           | +                                | +                 | +           |
| Общие возможности для работы на маршруте      | +                           | +                                | +                 | +           |

Так мобильное ПО «ST – Мобильная торговля» имеет функционал:

ST – Торговый представитель – рабочее место представителя, который занимается сбором заказов (Pre Selling) и мерчандайзинговой информации;

ST – Торговый представитель ПЛЮС – рабочее место торгового представителя. Позволяет работать по методу прямых продаж – «с колес» (Van Selling), собирать заказы (Pre Selling) и мерчандайзинговую информацию;

ST – Мерчандайзер – рабочее место мерчандайзера;

ST – Опросы – рабочее место мобильного сотрудника, проводящего опросы, собирающего маркетинговую информацию.

### **Возможности мобильного ПО**

#### **Торговля «с колес»:**

- оформление отгрузки товаров и печать документов на маршруте;
- расчет рекомендуемого объема отгрузки;
- автоматическое заполнение документов на отгрузку товара на основании данных последних продаж в данной торговой точке;
- автоматическое создание документов на отгрузку товара на основе остатков в торговой точке
- отгрузка с различными условиями оплаты (оплата при отгрузке, отсроченный платеж, предоплата);
- различные печатные формы, в зависимости от вида отгрузки.

#### **Сбор заказов:**

- оформление заказов;
- online-резервирование / резервирование товаров на складе при оформлении заказа с возможностью получения подтверждения или отказа по недостающим позициям;
- автоматическое создание документов с расчетом ассортимента и объема товаров на основании данных об остатках в торговых точках, рекомендованного заказа;
- возможность задания произвольного алгоритма расчета объема заказа.

#### **Сбор маркетинговой информации (мерчандайзинг):**

- отслеживание наличия или количества товаров в торговой точке;
- отслеживание розничной цены товара;
- отслеживание потоварного фейсинга;
- возможность сбора другой произвольной информации за счет дополнительных настраиваемых атрибутов документа «Мерчандайзинг».

#### **Оформление кассовых операций:**

- расхода денежных средств: возврат покупателю, выдача подотчет;
- поступления от покупателя денежных средств в кассу агента с возможностью погашения конкретных накладных покупателя.

### **Контроль деятельности агента:**

- учет рабочего времени, обеда, поломок и т.п.;
- контроль выполнения обязательных операций в торговой точке (отметка оформления, причины непосещения). Автоматически фиксируется время окончания работы;
- возможность задания последовательности создания документов в торговой точке;
- возможность запретить агенту создание определенных документов;
- GPS-контроль позволяет выявить отклонения от маршрута, а также оценить, создавались ли документы именно в данной торговой точке.

### **Заявка агента на загрузку товаров в автомобиль**

Определяет количество товара, необходимого для загрузки товаров в автомобиль на основании рекомендованного количества товаров в автомобиле.

### **Постановка задач мобильным сотрудникам**

При каждом сеансе обмена данными агенту могут быть переданы сообщения из офиса. Возможна привязка к конкретной торговой точке.

### **Каталог товаров**

Позволяет торговому агенту вести активную работу по продвижению товаров –предусмотрена возможность ознакомления покупателя с характеристиками и внешним видом товара с помощью фотографий.

### **Обмен товарами на маршруте**

При обмене товаром между торговыми агентами на маршруте предусмотрена возможность автоматического обмена документами. На основании оформленного расходного документа формируется поступление товаров. Обмен документами осуществляется через ИК-порт

### **Возврат товара**

- Статус возвращаемого товара (оплаченный и неоплаченный);
- изменение цены возвращаемого товара.

### **Отгрузка рекламной продукции**

Оформление операций по отгрузке рекламного товара и ведение учета остатков рекламной продукции в торговых точках.

### **Опросный лист**

Комплекс позволяет организовать проведение опросов на различные темы, собирать статистическую информацию по заранее подготовленным в офисной системе опросным листам. При этом:

- собираемая информация может быть различного типа: строка, число, логическое (Да/Нет), перечисление (выбор из заранее определенного списка ответов), дата, время. В качестве предмета опроса могут выступать объекты из справочников системы («Товары», «Торговые точки», «Покупатели» и другие);
- имеется возможность ограничить доступ к определенным темам

опросных листов заданным интервалом дат.

### Общие возможности для работы на маршруте

- Работа со своим маршрутом;
  - обмен данными с офисом (выбранный пакет документов, полная выгрузка или обмен в режиме online);
  - стандартная отчетность (продажи, взаиморасчеты, остатки и др.), а также возможность подключения произвольных отчетов, созданных с помощью модуля «ST – Конструктор печатных форм»;
  - ценообразование: управление ценами, наценками, скидками в рамках заданных прав;
  - управление взаиморасчетами с покупателями и торговыми точками (контроль срока и лимита кредита);
  - работа со справочной информацией: контекстный поиск, отбор с помощью заданных фильтров;
  - создание дополнительных произвольных атрибутов в документах и справочниках;
- прочие возможности (поддержка сканера штрихкодов, мультивалютности, управление начислением НДС, работа с формальными покупателями).

Инструменты для эффективного управления командой, инструменты контроля деятельности и видение общей картины успеха по территории, где идут продажи товаров и услуг (Рисунок 6.1).



Рисунок 6.1 - Структура АСУ мерчендайзинг

На рынке автоматизации мерчендайзинговых услуг предлагается много разработок программного обеспечения для собственников и лидеров бизнеса в достижении поставленных целей, во внедрении изменений, приводящих к увеличению результатов деятельности компаний.

Много экономит сил и времени автоматизация рутинных процедур работы мерчендайзера: план выкладки и выгодного расположения товара на полках; разместить в магазинах POSM; проконсультировать продавцов по выкладке; сфотографировать выкладку.

Известно, что организация работы работы мерчендайзеров построены не оптимально:

1. Отсутствует контроль над мерчендайзерами;
2. Отсутствует актуальная информация: низкая оперативность предоставления отчетов (с задержкой от 1 до 7 дней). Данные для аналитики и последующих решений приводятся с большими задержками;
3. Неэффективная работа полевых сотрудников. Агенты не всегда помнят о задачах, которые они должны выполнить;
4. Ошибки в информации с «полей»: при ручном вводе данных, при перепечатке их из анкет в базу;
5. История отношений между сотрудником и торговой точкой нигде не хранится – потери в продажах при смене «полевого» сотрудника;
6. Товара недостаточно – упущенная прибыль, риск уступить долю полки конкурентам, ухудшение отношений с торговой точкой;
7. Переизбыток товара – «мертвый груз», возвраты, просрочки, потеря лояльности;
8. Замалчивание проблем на местах;
9. Непрозрачность системы планирования.

Практика работы с мобильным приложением «ST-Мерчендайзер» все названные недостатки легко устраняет.

В системе предусмотрены задачи:

- сбор информации о наличии товаров в продаже;
- розничные цены на свои товары;
- цены на товары конкурентов;
- интерес покупателей к товарам.

В блок по отчетности можно ежедневно/еженедельно предоставлять собранную информацию; отчитываться перед руководством об объеме выполненной работы. Это очень важно для организации работы мерчендайзеров и позволяет четко регламентировать работу сотрудников и обеспечить быструю обработку маркетинговой информации (Рисунок 6.2).

Фиксация мерчендайзинговой информации «ST-Мерчендайзер» это: данные о наличии и количестве товаров в торговой точке, потоварный фэйсинг, данные о ценах на товары в торговой точке.

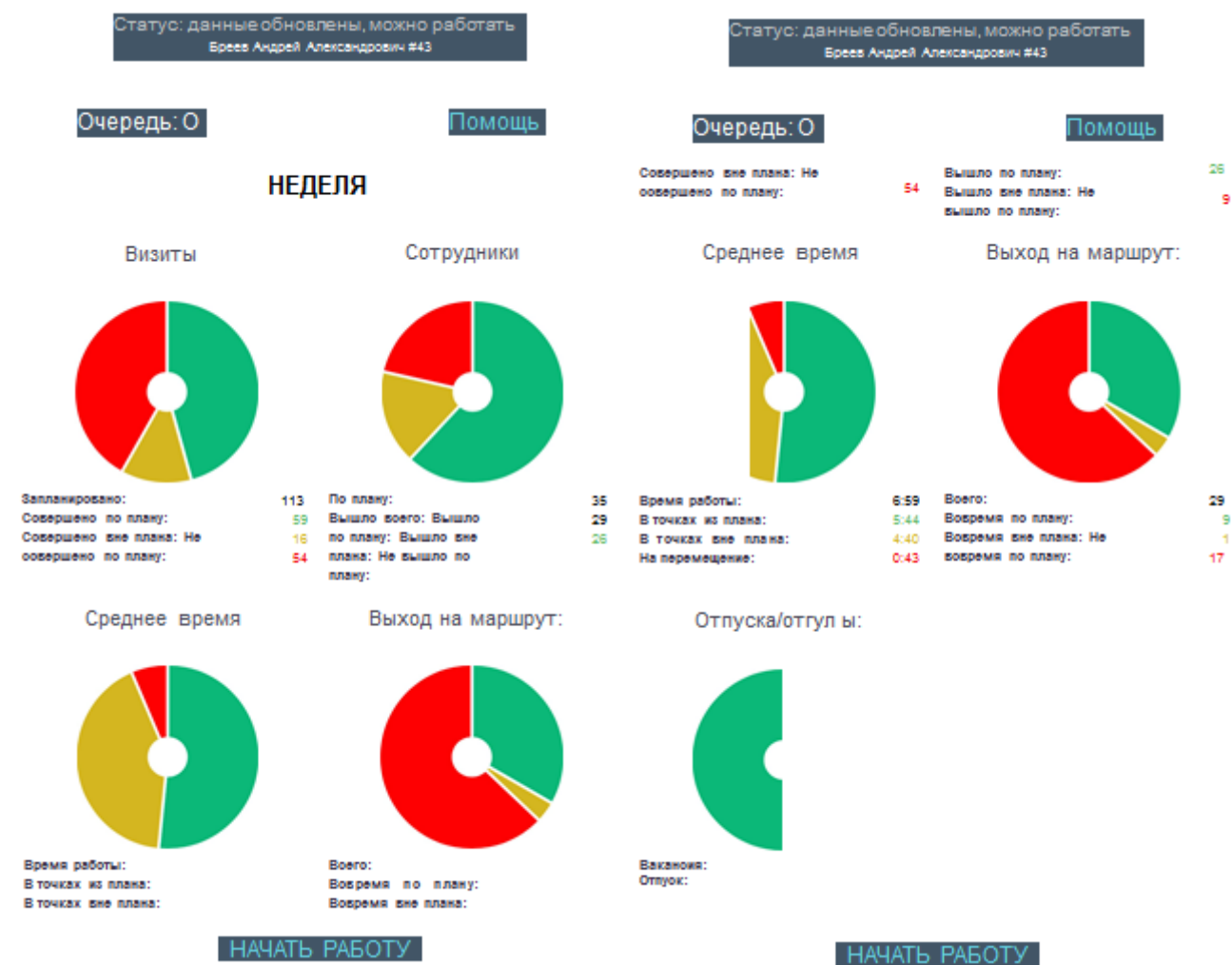


Рисунок 6.2 - Мобильная аналитика для супервайзеров

Сбор любой информации происходит через функцию «Опросы». Фотографирование и работа со сканером штрих-кодов.

Интерфейс: зал магазина и офисная часть содержит стандартные отчеты:

1. Маршрут агента (торговая точка, дата и время посещения);
2. Отчет о деятельности агента;
3. Товары в торговых точках (фейсинг, выкладка, цены);
4. Отчет по задачам;
5. Отчет по опросным листам;
6. Отчет по фотографированию.

Описание ряда возможностей по работе с мобильным приложением и аналитикой данных, предоставляемых «ST-Мерчандайзер» позволяет отслеживать около 70 показателей наличия товаров и прибыли службы маркетинга (Рисунок 6.3 и Рисунок 6.4).

АСУ «ST-Мерчандайзер» позволяет отладить контроль работы мерчандайзера:

- контроль действий и передвижений;
- формирование и оптимизация маршрутов;
- постановка задач, развернутая отчетность.

Какую проблему мерчендайзинга решает модуль «ST-Мерчандайзер»? Функционал приложения для мерчандайзеров осуществляет работу со списком посетителей. Возможность добавлять контролеров для внепланового посещения.

Сбор мерчендайзинговой и маркетинговой информации позволяет оптимально решать задачи управления торговыми площадями: представленность, доля полки, фэйсинг, выкладка, цены, SKU, торговое оборудование, промо-акции, информация о деятельности конкурентов).

Система поддерживает настраиваемые бланки опросных листов для ввода информации. Фотографирование с привязкой к конкретным объектам внутри (фотоотчет). Ведение учета времени, расхода ГСМ и информации о маршруте.

Функционал приложения для менеджеров/супервайзеров осуществляет формирование/оптимизацию:

- Маршрутов для посещения;
- Формирование товарной матрицы;
- Определение приоритетных товаров;
- Постановка задач по организации выкладки и размещению POSM;
- Контроль за дистрибуцией продукции и торговым оборудованием;
- Контроль деятельности мерчандайзеров: время и GPS.

Функционал «ST-Мерчандайзер» для аналитиков позволяет осуществлять: оперативный доступ к on-line отчетности по собираемой мерчандайзерами маркетинговой информации, ее последующий анализ для принятия стратегических решений; выгрузку данных в формате Excel для детального анализа; импорт данных в учетную либо аналитическую системы производителя; принятие оперативных и стратегических решений на основе достоверной информации с «полей».

Архитектура решения «ST-Мерчандайзер» позволяет через интерфейс: просматривать полную информацию о товарах, правильное оформление, описание проводимых акций (включая фотографии и рекомендации по выкладке).

Возможность фотографирования и привязки фоток определенной торговой точке с указанием объекта фотографирования.

Опыт использования «ST-Мерчандайзер» в 2017 позволял оперативно вычислять в сети среднее значение товаров на уровне 53%. С помощью аналитики EasyMerch, руководство компании повысило представленность до 80%. По нашим расчетам, прибыль компании по сети Дикси выросла на ~13%

| Сеть         | 01.04.2017 | 01.05.2017 | 01.06.2017 | 01.07.2017 | 01.08.2017 | 01.09.2017 | 01.10.2017 | 01.11.2017 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Авоська      | 76%        | 72%        | 72%        | 72%        | 69%        | 69%        | 69%        | 72%        |
| Азбука Вкуса | 68%        | 67%        | 73%        | 72%        | 68%        | 72%        | 73%        | 75%        |
| Атак         | 63%        | 59%        | 65%        | 67%        | 70%        | 81%        | 81%        | 72%        |
| Ашан         | 80%        | 87%        | 88%        | 90%        | 80%        | 88%        | 88%        | 81%        |
| Бахетле      | 64%        | 65%        | 65%        | 62%        | 58%        | 80%        | 64%        | 61%        |
| Билла        | 62%        | 64%        | 62%        | 74%        | 76%        | 79%        | 80%        | 81%        |
| Верный       | 64%        | 56%        | 56%        | 55%        | 59%        | 62%        | 60%        | 61%        |
| Виктория     | 79%        | 83%        | 84%        | 80%        | 87%        | 84%        | 84%        | 80%        |
| Гиперглобус  | 87%        | 87%        | 85%        | 83%        | 84%        | 84%        | 89%        | 81%        |
| СМ           | 57%        | 59%        | 63%        | 57%        | 78%        | 78%        | 68%        | 78%        |
| <b>Дикси</b> | <b>53%</b> | 65%        | 65%        | 78%        | 74%        | 77%        | 80%        | 80%        |
| Зельгрос     | 84%        | 86%        | 84%        | 84%        | 88%        | 93%        | 78%        | 78%        |
| Карусель     | 81%        | 75%        | 75%        | 74%        | 66%        | 74%        | 76%        | 79%        |

Рисунок 6.3 – Динамика показателей работы маркетинга

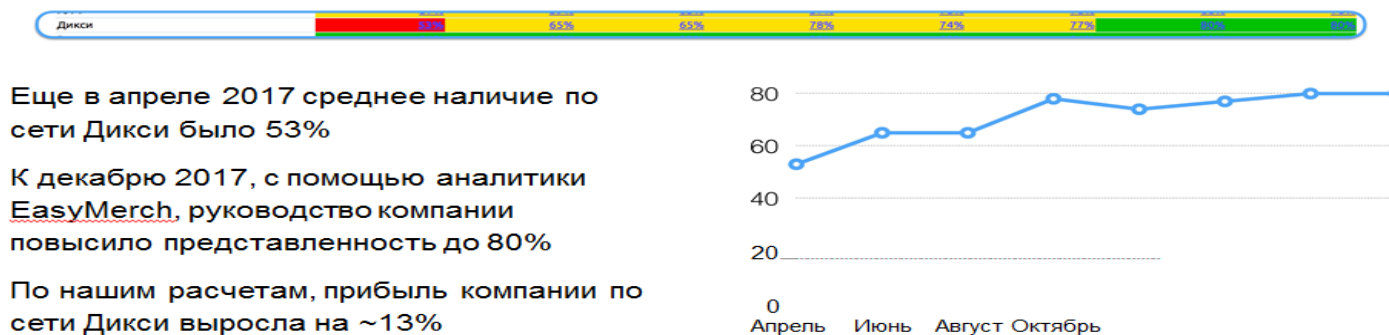




Рисунок 6.4 – Показатели наличия товаров и прибыль компании

Мгновенная передача результатов на сервер и их автоматическая обработка существенно увеличивают точность и оперативность получаемой информации.

АСУ мерчендайзингом – это комплекс мероприятий по продвижению товара/услуги. Эта система выполняет следующие функции:

1. Поддержка положительного имиджа фирмы/марки;
2. Обеспечение выгодной выкладки, отслеживание наличия товара в продаже;
3. Снабжение торговых точек POS-материалами;
4. Корректировка розничных цен на товар: консультирование продавцов по оптимальным размерам торговых надбавок.

Функционал АСУ позволяет следующие задачи:

- фиксация ситуации с поставками товара;
- оптимизация маршрута посещения закрепленных магазинов и зафиксировать положение дел в каждом из них.

### 3. Мерчендайзинг-аудит

Должностная инструкция мерчендайзера регламентирует большой объем требований к знаниям и умениям. Мерчендайзер **должен знать**:

- действующее законодательство, регулирующее коммерческую деятельность, методические материалы по организации маркетинга;
- основы по формированию спроса и стимулированию продаж товаров;
- основы торгового маркетинга и менеджмента;
- принципы использования инструментов мерчендайзинга;
- виды рекламы и основы организации рекламной деятельности;
- принципы организации торгового пространства и эффективного использования торговых площадей;
- принципы организации продаж;
- методы оценки эффективности выкладки товаров в торговом зале;
- факторы влияния на прогнозируемые и незапланированные покупки;
- основные качественные и потребительские характеристики товаров;
- действующие цены на товары;
- типы потребителей;
- модели поведения покупателей в торговом зале;
- основные принципы планирования работы;
- требования к составлению и оформлению документации (учетной, отчетной и пр.), перспективы развития службы мерчендайзинга и дегустаций.

#### Основные задачи мерчендайзера:

- осуществлять своевременную передачу заказов, поступающих от магазинов в компанию;
- улучшать позиционирования товаров в точках продаж;

- своевременно осуществлять ротацию товаров на полках магазинов;
- добиваться сокращения количества возвратов непроданного товара;
- внедрять корпоративные стандарты в порядок обслуживания магазинов.

#### **Мерчендайзер должен:**

- осуществлять своевременную выкладку товаров на полках в соответствии с планограммой магазина, товарной матрицей и рекомендациями производителей;
- осуществлять контроль над сроками годности товаров (товары с большим остатком срока годности перемещаются в глубину полки, а с истекающими сроками – вперед);
- контролировать наличие ценников и их соответствие товарам, а в случае их отсутствия или несоответствия добиваться от товароведа, администратора торгового зала или продавца распечатки и срочного размещения ценников;
- следить за остатками товаров в магазинах (если товар заканчивается, своевременно делать заказы на поставку в соответствии с товарной матрицей), не допускать нулевых остатков и переизбытка товара в магазине, рассчитывать количество заказываемого товара в соответствии со скоростью его продажи;
- в тех случаях, когда товар находится на складе магазина, а на прилавках его нет, настойчиво добиваться от товароведов или администраторов его выкладки на полки в торговом зале;
- оформлять возврат непроданного по вине магазина товара, в случаях, если планируется осуществить возврат товара, непроданного по вине магазина, обращаться к менеджеру по сети;
- своевременно сообщать менеджеру групп мерчендайзеров о низких продажах товаров и предпринимать все меры для их дополнительной выкладки, а если скорость продажи этих товаров не увеличится, произвести их возврат до истечения сроков годности;
- обсуждать с товароведом (администратором торгового зала) возможность перемещения товаров, поставляемых компанией, на более выгодные места, а также установки дополнительных стоек, дисплеев и т. п.;
- посещать вверенные магазины через равные промежутки времени в строгом соответствии с индивидуальным графиком, но не реже 2 раз в неделю (продолжительность работы в каждом магазине – не менее 2 часов);
- если мерчендайзер по какой-либо причине не успел за один день посетить магазин, посещение пропущенного магазина переносится на следующий день;
- ежедневно составлять отчет о проделанной работе;
- еженедельно сдавать отчет заместителю директора по маркетингу;
- отчеты в обязательном порядке заверяются подписью и печатью магазина;
- неподтвержденные посещения оплачиваться не будут;
- посещать еженедельные собрания мерчендайзеров.

Для качественного выполнения своих обязанностей мерчендайзер должен постоянно осуществлять самоаудит своей работы. Аудит нужен для того, чтобы

оперативно оценить объем и стоимость работ по оптимизации работы магазина, чтобы уточнить и, при необходимости, откорректировать состав и содержание планируемых мероприятий, целью которых является рост товарооборота и увеличение отдачи с метра квадратного торговой площади магазина.

Определите, какая выкладка будет оптимальной для вашего магазина, как лучше представить тот или иной товар, как эффективнее использовать торговые площади, оптимизировать товарный запас, как упростить поиск товара по магазину, каковы особенности представления товаров из внешней рекламы с помощью аудита мерчендайзинга. Тут обязательно необходимо проанализировать собственный ассортимент по отношению к ассортименту конкурента, а также, каков у вас будет прирост продаж, относительно того же конкурента.

Проверка магазина, иначе: мерчендайзинговый аудит, заключается в изучении скрытых нематериальных возможностей магазина за счет улучшения ниже перечисленных моментов в работе и устройстве торговой точки:

1. Расположение магазина (шаландиз);
2. Заезд и автостоянка;
3. Общее впечатление с улицы – фасад, витрины, зона входа, вывеска;
4. Планировка торгового зала;
5. Система навигации и удобства покупателя;
6. Система указателей в торговом зале;
7. Цветовая гамма зала;
8. Дизайн зала;
9. Музыкальное оформление;
10. Торговое и общестроительное освещение;
11. Шумовой фон;
12. Торговое оборудование;
13. Камеры хранения и сервис;
14. Товарное соседство и зонирование торгового зала;
15. Удобство передвижения и ориентация покупателей;
16. Ассортимент: широта и глубина;
17. Стратегия ассортимента;
18. Ценовая политика;
19. Выкладка;
20. Сервис в гастрономии;
21. Ценники;
22. Корзинки, тележки, вид и пр.;
23. Наличие обменного пункта;
25. Акции поставщиков;
26. Работа персонала;
27. Форма персонала.

В результате анализа составляется письменный отчет, в котором излагаются конкретные предложения по повышению эффективности по каждому пункту Вашего магазина. Кроме того, клиент получит визуальный отчет в формате PowerPoint, содержащий фотографии конкретных его ошибок и понятные рекомендации по их устранению. Очень часто достаточно посетить 2-3 типовые магазина торговой сети, чтобы указать недостатки, которые копируются из одной торговой точки в другую.

Постановка мерчендайзинга в розничной торговой сети заключается в усвоении и внедрении общих правил и принципов мерчендайзинга:

1. Правило «Лицом к покупателю»;
2. Правило ротации (правило FIFO);
3. Эффект дефицита;
4. Правило организации дополнительных мест продаж;
5. Правило расположения сопутствующего товара;
6. Кросс-мерчендайзинг (Перекрестное опыление);
7. Правило размещения ценников;
8. Правило размещения рекламных материалов;
9. Золотой треугольник;
10. Движение против часовой стрелки;
11. Размещение товаров повседневного и периодического спроса;
12. Размещение импульсных товаров;
13. Правило двух пальцев;
14. Правило пограничного размещения отделов;
15. Правило размещения товаров на концах гондол;
16. Общие принципы дислокации брендов;
17. Общие принципы размещения товара по ценовой категории;
18. Общие принципы разбивки длинного ряда торгового оборудования.

Мерчендайзинг-бук – это корпоративный документ «Концепция мерчендайзинга» в форме брошюры, который регламентирует:

Для магазинов: планировку, товарное соседство, зонирование, торговое оборудование, освещение, дизайн торгового зала, ассортиментную матрицу, систему ориентирования и выкладку

Для поставщиков: место в торговом зале, запас продукции, необходимый ассортимент, долю полочного пространства, и мерчендайзинговые планыграммы для каждого вида магазинов, в которые компания осуществляет поставки своей продукции.

Примерное содержание мерчендайзинг-бук поставщика:

- Описание торговых каналов;
- Характеристика типичных точек продажи;

- Описание приоритетных мест на точке продажи в торговом зале;
- Правила построения дополнительных точек продажи;
- Концепция мерчендайзинга Компании;
- Приоритетные позиции в ассортименте Компании;
- Схемы типичных выкладок продукции в различных торговых каналах;
- Правила размещения рекламных материалов;
- Методики ротации ассортимента - ввод и вывод товарных позиций, в том числе товаров-новинок;
- Описание этапов визита к клиенту;
- Пример презентации концепции мерчендайзинга клиенту;
- Мерчендайзинг во время рекламных акций.

### **Аудит анализ мерчендайзинга**

Обратите особое внимание на ценники, ибо покупатель при выборе товара зачастую отталкивается именно от них. Тут не достаточно одной лишь привлекательной цены. Помимо этого, она должна быть еще и видна. К тому же хорошо разработанный дизайн ценников положительно влияет на решение покупателей. Воспользовавшись услугой аудита мерчендайзинга вы получите полезные рекомендации по увеличению прибыли для вашего магазина.

Аудит мерчендайзинга имеет цель оценить визуальную презентацию ассортимента, учитывая применение различных технологий маркетинга. Этот проект помогает увеличить общий объем продаж и поддерживать лояльность клиентов на высоком уровне. Аудит мерчендайзинга лежит в основе маркетинговых мероприятий, потому, отталкиваясь от него, можно разработать план мероприятий, которые будут направлены на увеличение продаж.

При аудите мерчендайзинга анализируются и оцениваются различные параметры: создается портрет потребителя, вычисляются элементы концепции, такие, как экстерьер магазина, его интерьер и стиль, атмосфера внутри помещения. Проводится планировка магазина: оцениваются планы, зонирование зала, определяются и прорабатываются фокусные точки и «мертвые» зоны, диагностируется траектория покупательского потока, оценивается расстановка оборудования.

Также в рамках аудита проводится коммерческий мерчендайзинг – оцениваются запас товара, график поставок, частота и принципы смены презентаций, эффективность работы мерчендайзера и самого мерчендайзинга. Производится анализ презентации различных товаров по разным категориям. Оцениваются инсталляции, выкладки, цветовые комбинации. Оценивается эффективность работы манекенов –соответствие вида, их расстановка. Проводится проверка навигационных материалов на наличие, качество и местоположение.

В итоге после проведения аудита мерчендайзинга вы можете получить детальный отчет о структуре проведения мероприятий по мерчендайзингу, узнать все сильные и слабые стороны вашего бизнеса, заранее устранить угрозы и использовать появившиеся возможности для улучшения торговли.

#### 4. Анализ эффективности работы мерчендайзера

Абсолютно все мероприятия в рамках мерчендайзинга ориентированы на увеличение продаж и прибыли. С подобной точки зрения и рекомендуется оценивать проводимые действия. В целях многофакторного статистического анализа эффективности необходимо понять, что схема включает множество элементов, соответственно, она сложна по своей структуре.

Самостоятельно рассчитать показатель будет довольно трудно, ведь нужно точно учитывать критерии:

- срок годности товара;
- специфические характеристики продукции;
- сезонность спроса и его колебания;
- размещение ассортимента в зале;
- оформление торговых отделов и т.д.

Крайне редко прибегают к такому анализу, поскольку он является весьма трудоемким, затратным, не всегда оправданным и достоверным. Однако главные факторы, ощутимо влияющие на реализацию продукции, все же стоит учитывать. Максимально результативными признаются способы оценки мероприятий по мерчендайзингу, которые зависят от 2-х основных параметров: площади, выделенной под товар, и его оборачиваемости за конкретный период времени.

Так, каждая единица занимает в магазине свое пространство и место на торговом оборудовании. При измерении (либо определении оптимальной) площади под расположение продукции подсчитываются:

- доход с 1 м<sup>2</sup> площади;
- оборот с 1 пог. м выкладки;
- эластичность площади;
- коэффициент эффективности ее организации.

Крымова С.М., Капустина И.В. описали опыт управления производственными системами розничной торговли на основе принципов мерчендайзинга в сети магазинов «Магнит». Осуществляя сравнение величин товарооборота до/в процессе/и после вмешательства профессиональных сотрудников из агентства по мерчендайзингу, у вас получится грамотно оценить эффективность их действий.

Помимо вышеназванных прямых показателей, требуется обращать внимание и на косвенные, к которым относится формирование лояльности к

точке. К примеру, покупатель, увидевший в сезонную либо предпраздничную распродажу, ничего не покупает по причине спешки или отсутствия денег, но, запомнив их, он может прийти на следующие уже целенаправленно и с деньгами.

Современные предприятия розничной торговли в своей деятельности ориентированы на концепцию торговотехнологического мерчендайзинга.

Мерчендайзинг, интегрируя торговые и технологические процессы, для эффективного управления компанией требует наличия ряда факторов и условий, приведенных на рисунке 6.5.

| Характер процесса       | Группа факторов                    | Условия и задачи управления  |
|-------------------------|------------------------------------|--|
| Торговый процесс        | Структура управления               | Оптимизация управленческой структуры   |
|                         | Человеческие ресурсы               | Обучение и мотивация персонала.<br>Стандарты обслуживания.   |
|                         | Факторы восприятия                 | Обеспечение прироста объемов реализации за счет освещения, цветового оформления, ароматофакторов.  |
|                         | Оформление торгового зала          | Стимулирование покупки без участия продавца. Оптимизация дизайна упаковки, выкладки товара и торгового зала с целью роста объемов реализации |
| Технологический процесс | Ассортимент и поставки             | Выгодные условия поставок. Оптимизация ассортимента на основе потребительских предпочтений   |
|                         | Продуктовая линейка                | Мониторинг структуры товарооборота   |
|                         | Организация торгового пространства | Оптимизация распределения торгового пространства под товарные категории  |
|                         | Размещение торгового оборудования  | Обеспечение оптимальной структуры представленных товарных позиций в торговом зале  |

Рисунок 6.5 – Факторы и условия эффективного управления

Методику оценки системы при веденных факторов, детерминирующих эффективность реализации мерчендайзинга супермаркета «Магнит».

Согласно предлагаемому алгоритму оценки проанализируем общие показатели эффективности исследуемого торгового предприятия. В целях конкретизации объекта исследования выделим отдел коммерческого предприятия – бакалея.

Практический опыт функционирования предприятий торговли свидетельствует о том, что мерчендайзинг выступает не только в качестве компонента маркетингового управления, но и как инновационная форма менеджмента компании в целом. Для реализации системы мерчендайзинга современными розничными торговыми предприятиями важно выявить условия, обеспечивающие эффективность внедрения данной системы.

В концентрированном виде они могут быть представлены в виде правил:

– ориентация на совершенные формы розничной торговли;



– учет влияния геоэкономики, санкций при выходе на отечественный рынок иностранных партнеров торговых компаний, появление новых поставщиков, партнеров предприятий, рост в общей структуре национального товарооборота;

– трансформация структуры спроса населения: прирост объемов по розничному товарообороту предприятия на основе правильного выбора ассортиментного ряда предлагаемых товаров, ценовой политики и др. средства, инструменты системы маркетингового управления;

– рост производительности труда линейного торгового персонала;

– совершенствование сервисного обслуживания;

– постоянное усовершенствование интерьеров и экстерьеров залов.

Исходные данные для анализа представлены на рисунке 6.6. Проведенный анализ показателей позволил установить, что исследуемое торговое предприятие в целом демонстрирует положительную динамику ключевых показателей.

| №  | Показатель  | Средне-квартальное значение показателя 2014 г. | Средне-квартальное значение показателя 2015 г. | Абсолютное отклонение, руб. | Относительное отклонение, % |
|----|---|--|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 1  | Товарооборот общий, тыс. руб.                         | 72 800   | 92 099   | 19 299                      | 126,5                       |
| 2  | Товарооборот отдела, тыс. руб.                        | 4 760  | 5 658,06                                       | 898,060                     | 118,9                       |
| 3  | Удельный вес отдела в общем товарообороте, %          | 6,54   | 6,14   | -0,4                        | 94,0                        |
| 4  | Количество покупателей супермаркета, чел              | 42 382,00                                      | 46 582,00                                      | 4 200,0                     | 109,9                       |
| 5  | Количество покупателей отдела, чел                    | 3 540,00                                       | 4 751,00                                       | 1 211,0                     | 134,2                       |
| 6  | Удельный вес отдела в общем количестве покупателей, % | 8,35   | 10,20  | 1,8                         | 122,1                       |
| 7  | Средний чек одного покупателя магазина, тыс. руб.     | 1,717  | 1,977  | 0,259                       | 115,1                       |
| 8  | Средний чек одного покупателя отдела, руб.            | 0,345  | 0,339  | -0,005                      | 98,3                        |
| 9  | Количество товарных позиций общее, SKU*               | 14 486,00                                      | 14 507,00                                      | 21,0                        | 100,1                       |
| 10 | Количество товарных позиций отдела, SKU               | 859,00   | 1 240,00                                       | 381,0                       | 144,4                       |
| 11 | Количество продуктовых линеек супермаркета            | 1 126,00                                       | 1 325,00                                       | 199,0                       | 117,7                       |
| 12 | Количество продуктовых линеек отдела                  | 123,00   | 127,00   | 4,0                         | 103,3                       |
| 13 | Количество позиций под маркой СТМ общее, SKU          | 1 057  | 1 117  | 59,6                        | 105,6                       |
| 14 | Количество позиций под маркой СТМ отдела, SKU         | 58,00  | 58,00  | 0,0                         | 100,0                       |
| 15 | Издержки, тыс. руб., в т. ч.:                         | 58 362   | 72 010,061                                     | 13 648,061                  | 123,4                       |
|    | себестоимость товаров общая, руб.                     | 38 795,8                                       | 53 289,100                                     | 14 493,3                    | 137,4                       |
| 16 | себестоимость товаров отдела, руб.                    | 3 748,912                                      | 4 584,562                                      | 835,650                     | 122,3                       |
| 17 | издержки обращения общие, руб.                        | 19 566,2                                       | 18 720,961                                     | -845,23                     | 95,7                        |
| 18 | издержки обращения отдела, руб.                       | 889,59   | 935,46   | 45,87                       | 105,2                       |
| 19 | Валовая прибыль общая, руб.                           | 14 438   | 20 088,939                                     | 5 650,939                   | 139,1                       |
| 20 | Валовая прибыль отдела, руб.                          | 121,49   | 138,03   | 16,54                       | 113,6                       |
| 21 | Рентабельность продаж по общему товарообороту, %      | 24,74  | 27,90  | 3,2                         | 112,8                       |
| 22 | Рентабельность продаж отдела, %                       | 2,62   | 2,50   | -0,119                      | 95,5                        |

Рисунок 6.6 – Экономические показатели деятельности супермаркета “Магнит”

Прирост общего товарооборота за отчетный период составляет 26,5%, количество покупателей супермаркета увеличилось на 9,9%, общее количество

ассортиментных позиция увеличилось на 0,1%, рентабельность продаж в отчетном периоде увеличилась на 3,2% и составила в отчетном периоде 27,9%, несмотря на увеличение издержек на 23,4%. Анализ экономических показателей по отделу бакалея несколько отличается от основного тренда развития предприятия.

Несмотря на положительную динамику показателя товарооборота по отделу (прирост в отчетном периоде составляет 18,9%), наблюдается снижение удельного веса товарооборота отдела в общей структуре товарооборота. Прирост себестоимости товаров отдела на 22,3%, а также рост издержек обращения привел к снижению невысокого показателя рентабельности продаж с 2,6 до 2,5%.

Согласно предлагаемой методологии, произведем оценку степени влияния факторов и условий на реализацию мерчендайзинга супермаркета «Магнит» для решения следующих задач:

*во-первых*, анализ степени использования мерчендайзинга в конкретном торговом предприятии;

*во-вторых*, анализ эффективности использования мерчендайзинга в супермаркете «Магнит»;

*в-третьих*, выявления наиболее значимых факторов и условий, определяющих эффективность мерчендайзинга на исследуемом предприятии.

Источником первичной информации явился опрос – анкетирование руководства супермаркета «Магнит», статистические данные. В качестве метода экспертной оценки применен метод непосредственного оценивания.

Предметом исследования являются факторы, определяющие эффективность организации мерчендайзинга. Объектами исследования является супермаркет «Магнит». Результат балльной взвешенной оценки представлен на рисунке 6.7.

| Характер процесса       | Группа факторов                    | Балл $q_i$ | Вес $w_i$ | Взвеш. оценка $Q_i$ | Интегральная оценка процесса |
|-------------------------|------------------------------------|------------|-----------|---------------------|------------------------------|
| Торговый процесс        | Структура управления               | 0,24       | 0,1       | 0,024               | 0,18616                      |
|                         | Человеческие ресурсы               | 0,054      | 0,04      | 0,00216             |                              |
|                         | Факторы восприятия                 | 1          | 0,07      | 0,07                |                              |
|                         | Оформление торгового зала          | 0,45       | 0,2       | 0,09                |                              |
| Технологический процесс | Ассортимент и поставки             | 1          | 0,25      | 0,25                | 0,3932                       |
|                         | Продуктовая линейка                | 0,8        | 0,02      | 0,016               |                              |
|                         | Организация торгового пространства | 0,6        | 0,14      | 0,084               |                              |
|                         | Размещение торгового оборудования  | 0,24       | 0,18      | 0,0432              |                              |
| Итого                   | -                                  | -          | 1         |                     | 0,58                         |

Рисунок 6.7 – Оценка факторов управления на основе мерчендайзинга

Из представленных данных можно сделать следующие выводы.

Руководство анализируемого коммерческого предприятия определило, что наибольший вес в процессе организации мерчендайзинга супермаркета «Магнит» занимают такие факторы, как ассортимент товаров, размещение торгового оборудования и оформление мест продаж (с оценками 0,25, 0,18 и 0,2 соответственно).

Следующими по значимости для исследуемого предприятия менеджментом организации были определены: организация торгового пространства (0,14), структура управления (0,1) и факторы восприятия (0,07).

Наименьшим весом обладают факторы человеческие ресурсы (0,04) и продуктовая линейка (0,02). Для оценки влияния структуры необходимо определить тип управленческой организационной структуры и определить коэффициент участия отдела в формировании валового дохода торгового предприятия  $K_{\text{отд}}$ .

$$K_{\text{отд}2014} = T_{\text{отд}}/T_{\text{предпр}} = 0,065,$$

$$K_{\text{отд}2015} = T_{\text{отд}}/T_{\text{предпр}} = 0,061.$$

За исследуемый период коэффициент участия отдела в формировании валового дохода снизился на 0,004, что свидетельствует о снижении доли участия отдела в общем товарообороте.

Структуру исследуемого предприятия можно охарактеризовать как линейнофункциональную. Такой тип организационной структуры в формате супермаркета, на наш взгляд, не является оптимальным, так как не позволяет использовать имеющиеся инструменты в полном объеме.

При имеющейся организации торговотехнологических процессов нет должности, заинтересованной и обеспеченной функционалом для оптимизации сбытовых показателей отдела.

Следующий анализируемый показатель –  $TP/index$  показывает отношение оборота предприятия за год к среднесписочному количеству сотрудников. Исходные данные для расчетов представлены в таблице 6.5.

Таким образом, при сопоставлении взвешенной оценки влияния факторов и оценки эффективности реализации торгово-технологического мерчендайзинга в процессе осуществления коммерческой деятельности исследуемого предприятия были выявлены следующие тенденции.

Следовательно, необходима оптимизация управления деятельностью супермаркета «Магнит» на основе концепции мерчендайзинга именно в контексте условий, связанных с указанными группами факторов: формированию ассортиментной политики, продуктовой линейки, организации торгового пространства, размещению торгового оборудования.

Таким образом, представленный подход позволяет обследуемому предприятию разработать корректирующую программу на основе торгово-технологического мерчендайзинга, обеспечивающую изменение сложившейся ситуации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

| Перечень контрольных вопросов для самостоятельного изучения   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что вы подразумеваете под понятием «мерчендайзинг»?</li> <li>2. Какие основные направления включает в себя мерчендайзинг?</li> <li>3. Каковы основные цели мерчендайзинга?</li> <li>4. Какие задачи решаются в мерчендайзинге?</li> <li>5. Какие принципы мерчендайзинга вы знаете?</li> <li>6. Что вы знаете о функциях мерчендайзинга?</li> <li>7. Что вам известно о правилах мерчендайзинга?</li> <li>8. Что предшествовало появлению мерчендайзинга?</li> <li>9. Когда и где появились первые универсальные магазины?</li> <li>10. Каковы особенности российского мерчендайзинга?</li> </ol>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расскажите о свойствах восприятия?</li> <li>2. Как воздействовать на акт покупки через восприятие?</li> <li>3. Расскажите, какие вы знаете типологии движения по магазину?</li> <li>4. Какие у человеческого зрения есть зоны обзора?</li> <li>5. На какие зоны можно поделить пространство полки?</li> <li>6. На какие категории можно подразделить все покупки?</li> </ol>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое торговый канал?</li> <li>2. Для чего нужно разделение компаний на торговые каналы?</li> <li>3. Что вы понимаете под торговой точкой?</li> <li>4. Что служит основой для разделения торговых точек на торговые каналы?</li> <li>5. Что понимается под основной и дополнительной точками продаж?</li> <li>6. Что такое «товарная категория»?</li> <li>7. Какие факторы влияют на формирование товарных категорий?</li> <li>8. Какие правила сочетания товаров в товарные категории вам известны?</li> <li>9. Какие функции отдела мерчендайзинга вы знаете?</li> <li>10. Расскажи о работе мерчендайзера в торговой точке.</li> </ol> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие типы выкладки вам известны?</li> <li>2. Какими критериями необходимо руководствоваться при осуществлении выкладки товаров?</li> <li>3. Какие принципы выкладки вам известны?</li> <li>4. Расскажите о влиянии выкладки товаров на изменение объемов товарооборота.</li> </ol>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова значимость планировки магазина?</li> <li>2. Какова цель внутреннего планирования в магазине?</li> <li>3. Какие факторы, формирующие планировку магазина вам известны?</li> <li>4. Какие существуют требования, предъявляемые к торговым зданиям?</li> <li>5. Что вам известно о требованиях к проектам планировки торгового зала?</li> <li>6. На какие функциональные зоны можно подразделить торговый зал?</li> </ol>   |

| Перечень контрольных вопросов для самостоятельного изучения   |
|---|
| <p>7. Какие характеристики торгового зала должны интересовать мерчендайзера?</p> <p>8. Какие коэффициенты эффективности размещения вы знаете?</p> <p>9. На какие группы подразделяется торгово-технологическое оборудование для магазинов?</p> <p>10. Расскажите подробно о каждой группе торгово-технологического оборудования для магазина?</p> <p>11. Какие вспомогательные конструкции и механизмы, облегчающие торгово-технологический процесс торгового предприятия вам известны?</p> <p>12. Что вам известно о торговом инвентаре?</p>   |
| <p>1. Раскройте трактовку понятий «POS-материалы» и «средства и материалы POS-рекламы».</p> <p>2. На какие функциональные зоны воздействия разделяют магазин для средств POS-рекламы?</p> <p>3. Приведите примеры использования средств и материалов POS-рекламы в различных функциональных зонах магазина.</p> <p>4. Поясните роль упаковки в представлении товара.</p> <p>5. Для каких товаров рекомендуется объемное представление?</p> <p>6. Что такое «сэмплинг»?</p> <p>7. Какие основные задачи по формированию атмосферы магазина вы могли бы выделить?</p> <p>8. Чем должен руководствоваться современный ритейлер при выборе способов объединения товаров в категории?</p> <p>9. Какие правила сочетания товаров в товарные категории вам известны?</p> |
| <p>1. Что обозначает понятие «атмосфера магазина»?</p> <p>2. Расскажите, каково развитие мерчендайзинга на современном этапе?</p> <p>3. Каково значение запасов в магазине?</p> <p>4. Какие основные правила эффективного запаса продукции вам известны?</p> <p>5. Какие существуют два подхода к расположению новинки в торговом зале?</p> <p>6. Какие основные правила эффективного расположения продукции вам известны?</p> <p>7. Какие основные правила эффективной презентации товара вам известны?</p>  |

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

(семестр 7)

1. Понятие и сущность мерчендайзинга.
2. Цели и задачи, объект и субъект мерчендайзинга.
3. Принципы мерчендайзинга.
4. Функции мерчендайзинга.
5. Методы мерчендайзинга.
6. Происхождение и эволюция мерчендайзинга.
7. Развитие мерчендайзинга на современном этапе.
8. Потребитель. Товар (Услуга). Основные характеристики товара (услуги).  
Полезность. Ценность. Их основные характеристики.
9. Факторы, формирующие потребительский спрос на товары и услуги.
10. Потребительская полезность товара (услуги). Основные способы увеличения полезности товара (услуги).
11. Функции, форма и содержание товара (услуги) – как главные аспекты для удовлетворения потребности покупателя.
12. Факторы, определяющие поведение потребителей.
13. Основные классификации потребителей.
14. Типы покупателей по психографическому признаку.
15. Факторы, влияющие на принятие потребителем решения о покупке товара (услуги).
16. Задачи, которые решаются в процессе покупки товара (услуги).
17. Основные этапы покупательского решения.
18. Стимулирование потребителей.
19. Стимулирование торговых туроператоров – турагентов.
20. Стимулирование менеджеров туристической индустрии.
21. Критерии оценки, используемые при выборе товара (услуги).
22. Покупка. Классификации типов покупок товаров (услуг).
23. Продажа. Основные этапы продажи товаров (услуг).
24. Основные правила при проведении презентации товара (услуги).
25. Возражения. Типы возражений. Основные правила и методы работы с возражениями клиентов при презентации товара (услуги).
26. Правила телефонных продаж товаров (услуг).
27. Послепродажное поведение продавца. Мероприятия по формированию постоянных клиентов.

## ГЛОССАРИЙ

**ВТL-услуги** (англ. Below The Line — под чертой) — комплекс маркетинговых коммуникаций, включающий в себя стимулирование сбыта, мерчендайзинг, POS-материалы, direct marketing, public relations (PR). ВТL позволяет доносить рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно к индивидуальному потребителю. В этом случае сообщение носит максимально личностный и индивидуальный характер, место воздействия максимально приближается к месту продажи или к месту, где принимается решение о покупке.

**CRM-система** (англ. Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами) — стратегия организации бизнеса, направленная на удержание и увеличение количества клиентов и числа повторных продаж. CRM используются в отделах компании, которые напрямую общаются с клиентами: ведут продажи различных услуг и продуктов, отвечают на клиентские запросы, занимаются маркетингом, анализируют деятельность компании и ситуацию на рынке.

**ERP-система** (англ. Enterprise Resource Planning) — набор интегрированных приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности предприятий — планирование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) для производства товаров (услуг), оперативное управление выполнением планов (включая снабжение, сбыт, ведение договоров), все виды учета, анализ результатов хозяйственной деятельности. Среди требований, предъявляемым к ERP-системам: централизация данных в единой базе, близкий к реальному времени режим работы, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержка территориально-распределенных структур, работа на широком круге аппаратно-программных платформ и СУБД (по информации сайта [www.erp.ru](http://www.erp.ru)).

**FMCG** (англ. Fast Moving Consumer Goods) — аббревиатура, принятая и используемая во всем мире для обозначения товаров широкого потребления, таких как продукты питания, сигареты, косметика, бытовая химия, канцелярия, одежда и т.д. С точки зрения экономики — FMCG или на профессиональном сленге «фаст муверы» — это товары с высокой оборачиваемостью. FMCG-компании характеризуются большим товарооборотом, значительным количеством позиций товарного ассортимента и низкой, по сравнению с другими отраслями, рентабельностью бизнеса одновременно.

**FSA** (Field Service Automation). Автоматизация работы сервисного персонала и мониторинга, управления техническим обслуживанием и ремонтом оборудования на выезде. Используется в разных отраслях, особенно, в ТЭК, финансовом секторе (услуги страхового бизнеса), ИТ и телекоммуникациях, транспорте и логистике, розничной торговле, ЖКХ.



**POS – материалы** (Point Of Sales – с английского, место продаж) - рекламно-информационные материалы, размещаемые непосредственно в торговой точке, основной целью которых является привлечение внимания покупателей к конкретным товарам.

**SKU** (англ. stock-keeping unit) — идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам.

**SMT (SPACE MANAGEMENT TOOLS)** - это тип программных продуктов, предназначенных для реализации и оптимизации стратегий мерчендайзинга.

**АСУМТ** (Автоматизированная Система Управления Мобильной Торговлей) — программный комплекс, предназначенный для автоматизации и управления таких видов торговой деятельности, как сбор заказов (pre selling) , торговля «с колес» (van selling), сбор маркетинговой информации (мерчендайзинг), торговля с контейнеров на оптовых рынках (OSDO), а также предоставления сервисов и услуг.

**Бликфанг** – предметы, привлекающие внимание покупателей и прохожих, используются в витринах, в торговом зале и на выставках.

**Блистер** – мини-диспенсер, предназначенный для всяких мелочей: жевательной резинки, бульонных кубиков. Блистер-упаковка из термопластичных материалов (ПХВЮ, ПЭТ, полистирола) повторяет объемную форму изделия или продукта. Пример блистерной упаковки – упаковка таблеток, батареек.

**Брендинг** (англ. Brand — торговая марка) — воздействие на потенциального потребителя на стадии уделения внимания рекламе и возникновения интереса, создание и внедрение торговых марок. Торговая марка (бренд) — принадлежащие компании и защищенные законодательно название, графическое изображение (логотип), звуковые символы, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов.

**Воблер** – небольшие рекламные указатели на гибкой пластиковой ножке, которые крепятся липучкой обычно в ближайшем радиусе от товара. Воблеры бывают прямоугольными или фигурные (вырубленные) с ответной стороной, 2-х сторонние.

**Вэн-селлинг** (англ. van selling — «продажа с колес») — мелкооптовая торговля с доставкой товара и оформлением заказов на месте. Синонимы, возможные формулировки — вэн-селлинг, вэнселлинг, вен-селлинг, венселлинг, ванселлинг, vanselling, выездная торговля, торговля с борта автомобиля.

**Гирлянды** - эффектно для украшения отдела или места выкладки товара в период специальных акций, сезонных продаж.

**Демпинг** (англ. Dumping — сваливание, сбрасывание, вываливание, выгрузка) — продажа товара по ценам, значительно ниже среднего рыночного

уровня, так называемым «бросовым», иногда ниже себестоимости с целью проникновения на рынок, завоевания места на нем, вытеснения конкурентов. Демпинг осуществляется государством и компаниями в расчете на возмещение в будущем текущих убытков, когда за счет демпинга будет достигнуто прочное положение на рынке.

**Дистрибьютер** (англ. Distributor — оптовый продавец) — юридическое или физическое лицо, проводящее закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

**Директ-маркетинг** (англ. Direct marketing — прямой маркетинг, сбыт без посредников) — непосредственная работа с клиентами, покупателями, прямые контакты с потребителями товаров и услуг.

**Джумби** или муляжи - это объемные конструкции, своей формой повторяющие товар, только увеличенный в несколько раз (увеличенная копия упаковки продуктов с сохранением дизайна и пропорций, примерно в 3 раза). Размещаются джумби в витринах, на полу, на полках над товаром. Вариация отхода от оригинала – двухсторонний фасад, т.е. вместо оборотной стороны «лицо» другого товара.

**Диспенсер** (от английского dispense- раздавать) скорее относится к торговому оборудованию – это конструкция оригинального дизайна (в виде панели или стойки), предназначенная для демонстрации и хранения товара в местах продаж. Отличие от дисплея в том, что товар, размещенный в диспенсере, не выставочный экземпляр, а доступен для покупателя. Диспенсеры могут находиться за прилавком, тогда им пользуется продавец. Если диспенсер стоит в прикассовой зоне, им может пользоваться покупатель.

**Жалон** - носитель рекламы по месту продажи. Представляет собой рекламный картон, планшет или другое приспособление, изображающее товар. Жалон часто содержит элементы фирменного стиля (лозунг, товарный знак и т. д.), отличается лаконичным содержанием, но небольшими размерами, поэтому крепится к стеллажу (полке)

**Зона концентрации потенциальных покупателей** – это радиус торговой зоны магазина, в которую входят потенциальные покупатели и конкуренты.

**Коммуникатор** — карманный персональный компьютер со встроенным модулем сотовой связи (GSM/GPRS/EDGE). Используя коммуникатор и систему управления мобильной торговлей, торговый представитель может оперативно передавать заказы из торговой точки в офис и получать остатки товара на складе.

**Кредл** (англ. Cradle — колыбель, подставка) — специальная подставка, через которую КПК синхронизирует данные с настольным компьютером.

**Лифтер-холдер** - держатель для листовок, предназначенный для размещения печатных информационных материалов.

**Мерчендайзинг** (англ. Merchandising — продвижение товара, искусство сбыта) — комплекс видов деятельности, направленных на акцентирование внимания покупателя на определенных марках или видах товара в торговом зале с целью увеличения продаж. Мерчендайзинг - составная часть маркетинга, деятельность, направленная на привлечение внимания потребителей и обеспечение максимально интенсивного продвижения товара на уровне розничной торговли: оформление торговых прилавков, витрин, размещение самого товара в торговом зале, представление сведений о товаре. Синонимы, возможные формулировки — мерчендайзинг

**Мобайлы** - это фигурные плакаты (сложной формы) на жесткой основе (картон, пластик), для выделения границ выкладки товара конкретного производителя. Может крепиться на стеллаже или к потолку (Лаконичное броское содержание, свойственное плакату, крупные размеры).

**Мобильная торговля** — общий термин, обозначающий доставку товара производителем или дистрибьютором в торговые точки. Обычно употребляется вместе с такими понятиями, как автоматизация торговых представителей (торговых агентов) или система автоматизации мобильной торговли.

**Нек-хенгеры** – ценники на горлышках бутылок. Эффективно использовать для выделения границ выкладки бутылочного товара.

**Оптовая торговля** (Wholesale) — торговля крупными партиями товаров, продажа оптовым покупателям, потребляющим товары в значительном количестве или продающим их затем в розницу. Осуществляется через сеть оптовых и мелкооптовых покупателей-посредников (дилеров) по ценам, предусматривающим дилерские скидки и отличающимся от розничных в сторону уменьшения.

**Оптокейс** — специализированный комплект оборудования, оформленный в виде чемодана «дипломат», предназначенный для распечатки и хранения бумажных документов вне офиса. Применяется торговыми представителями для вывода печатных документов в месте продажи.

**Организационная форма** – это торговый формат, ориентированный на определенную целевую группу покупателей (например, элитный бутик, супермаркет для представителей среднего класса или дискаунтер для менее обеспеченных слоев населения).

**Персональные методы продажи** - распространяются на внемагазинные формы продажи товаров и связаны с индивидуальным обслуживанием покупателей на дому. К ним относятся относятся: прямая продажа с помощью торговых агентов, телемагазины и компьютерные сети (Интернет, электронный магазин).

**Посылочная торговля** — вид розничной торговли, при которой покупатель может приобрести товар без посещения магазина.

**Преселлинг** (англ. pre selling, pre-selling — сбор предварительных заказов) — прием заказов выездными агентами (торговыми представителями) непосредственно в точках розничной торговли. Преселлинг — компонент системы мобильной торговли.

**Продажа товаров методом самообслуживания** — метод продаж, при котором, отобранные товары покупатели укладывают в инвентарную корзину и доставляют в узел расчета, где покупателям вручают кассовые чеки, служащие подтверждением правильности расчетов, а в случае необходимости - основанием для обмена товаров. Функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций.

**Продажа товаров по каталогам** — метод продаж, когда вместо натуральных образцов товаров прилагается каталог их фотографий с описанием вариантов. После выбора товара и расчета за него он доставляется покупателю по почте или завозится с ближайших складов производителя или другого поставщика. Продажа товаров по образцам или каталогам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товар, соответствующий образцу.

**Промоушн** (англ. Promotion — продвижение, стимулирование) — совокупность самых разных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями, продавцами товара и посредниками в целях повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного поля товара. Работа промоутера заключается в общении с потенциальными клиентами и потребителями, в подготовке и проведении презентаций, в раздаче рекламных материалов и т.д.

**Система мерчандайзинга** — это совокупность специалистов, методических приемов, программных средств и инструментов по управлению мерчандайзингом в торговом предприятии.

**Слимлайн** - это системы ценников и шелфтокеров на стеллажах в торговых залах.

**Супервайзер** (англ. Supervisor — надзиратель, инспектор) — линейный руководитель младшего звена, в функции которого входит обеспечение бесперебойной и эффективной работы торговых агентов: обучение рациональным приемам выполнения работ непосредственно на рабочих местах («в поле»), аудит работы торговых представителей, учет объема выполненных работ и т.д.

**Территориально-распределенный проект** — построение крупного проекта на распределенных территориях (производитель - дистрибьюторы - филиалы - мобильные команды - розница). При этом обеспечивается возможность оперативного доступа менеджеров головной компании к практически любой

информации на любом уровне системы управления дистрибьюцией, а также возможность управления параметрами дистрибьюции из единого центра.

**Торговый представитель** (англ. Trade representative, Commercial agent) — лицо, совершающее сделки от имени и за счет владельцев компании, обычно договоров купли-продажи. В обязанности торгового представителя входит поиск новой и развитие существующей клиентуры, ведение переговоров о сроках и условиях контрактов, отслеживание поступления платежей, сбор заказов от клиентов и поддержка непосредственного контакта с ними, оперативный контроль поставок продукции, продвижение новых товаров на рынок.

**Торговая сеть** - предполагает совокупность управляемых одним владельцем торговых объектов, использующих сходные торговые форматы и работающих под единой торговой маркой. Одна и та же компания может использовать разные торговые форматы и развивать одновременно несколько сетей в разных форматах.

**Флажки.** Рекомендуются использовать как рекламные «стопперы», располагающиеся перпендикулярно движению покупателей и управляющие их движением и вниманием.

**Фэйсинг** (англ. Facing) — штука выкладки, выложенная упаковка, единица измерения количества упаковок товара, выложенного на горизонтальных полках «лицом к покупателю» (имеется в виду передние ряды, задние и вертикальные ряды не учитываются).

**Шелф-токер, шелфорганайзер** (shelf — полка, talker — говорящий) — реклама, размещаемая на торце полки (крае стеллажа), предназначенная для выделения места выкладки конкретного товара (создает цветное пятно). Крепится непосредственно к полке с товаром и служит мини-вывеской, выделяющей этот продукт среди других. Эффективен при вертикальной выкладке.

**Шоу-кард** - жесткий постер из толстого картона, на котором размещена информация о продукте, иногда — инструкция по его использованию. Не имеет никаких дополнительных кармашков. (Листовка по содержанию).

**Штрихкод** - это знак, предназначенный для автоматизированных идентификаций и учета информации о товаре, закодированной в виде цифр и штрихов.

**Экспедитор** — работник предприятия, в обязанности которого входит хранение и подготовка грузов к транспортировке; оформление сдачи грузов к перевозке; переупаковка, сортировка, маркировка; оформление транспортной, таможенной и прочей документации и т. п.

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 1. Перечень основной и дополнительной литературы:

#### Основная литература

1. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент: [учебник для студентов вузов] / Ф. Котлер; [пер. с англ. В. Кузина]. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2015. - 800 с.
2. Кент, Тони. Розничная торговля: учебник для студентов вузов, обуч. по специальности 080111 "Маркетинг", 080301 "Коммерция" ("Торговое дело") : пер. с англ. / Т. Кент, О. Омар. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 719 с.
3. Виноградова Т. В. Технологии продаж турпродукта : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Туризм" / Т. В. Виноградова. - М. Академия, 2012. - 236, [1] с. - (Высшее профессиональное образование. Туризм) (Бакалавриат). - Библиогр.: с. 234-235.
4. Жданова, Т.С. Технологии продаж [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Жданова Т.С.–Электрон. текстовые данные.–М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.–184 с.
5. Маркетинг туризма : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направл. подгот. "Туризм", "Гостиничное дело" / И. В. Гончарова [и др.]. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. - 224 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-4365-0132-1 [Гриф]
6. Парамонова, Т. Н. Мерчандайзинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов по специальности "Маркетинг" / Т. Н. Парамонова, И. А. Рамазанов ; М-во экон. развития и торговли РФ, Рос. гос. торгово-экон. ун-т. - 5-е изд. –М.: КНОРУС, 2010. –144 с.

#### Дополнительная литература

5. Дубровин, И.А. Поведение потребителей: учебное пособие для студ. вузов по направлению «Экономика» и эконом. спец.; рек. УМО / И. А. Дубровин. - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 312 с.
8. Кузнецов, И.Н. Управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов И.Н.–Электрон. данные.–М.: Дашков и К, 2012.–492 с.
9. Хапенков, В.Н. Рекламная деятельность в торговле [Электронный ресурс]: учебник. / В.Н. Хапенков, - М.: НИЦ Инфра- М, 2013. - 368 с.

#### Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- Ассоциация туроператоров России <http://www.atorus.ru/>  
 ЮНВТО Всемирная туристская организация  
[http://www.unwto.org/index\\_r.php](http://www.unwto.org/index_r.php)  
 Географический справочник <http://turworld.info/asia.html>  
 География – справочник <http://rui-tur.ru/index.php>  
 Справочная правовая система КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>  
 Информационно-правовой портал «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru/>

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

В рамках курса изучаются классификации методов и стилей продаж, специфика продаж услуг туристской индустрии, основные характеристики целевой аудитории различных типов туров и услуг, типовые алгоритмы наиболее распространенных видов продаж в туристской индустрии, юридическое, финансовое и информационное сопровождение процесса продаж, управление продажами, а также методики подготовки персонала, связанного с продажами.

Главными формами обучения являются лекции и практические занятия в виде ролевых игр, что вырабатывает у магистрантов реальные навыки продаж, ведения деловых переговоров, продвижения продуктов на рынке услуг.

### **1 Цели и задачи учебной дисциплины**

*Цель учебной дисциплины* – освоение теоретических знаний, принципов и методологии, умений и навыков мерчендайзинга. В результате чего повысить профессиональную подготовку студентов факультета экономики и финансов специальности 1-26 02 02 ”Менеджмент (по направлениям)”.

*Задачи учебной дисциплины:*

- определить понятие услуги в туристической индустрии;
- приобретение знаний о законах и принципах мерчендайзинга и особенностях его реализации в туристических и торговых организациях;
- рассмотреть общие модели технологии формирования туров;
- изучить содержание процесса обслуживания и продажи турпродукта;
- научиться оценивать степень востребованности продукта;
- раскрыть сущность и содержание понятия технология продажи;
- познакомиться с оформлением взаимоотношений турфирмы с клиентом.

### **2 Место дисциплины в системе подготовки специалиста**

Учебная программа ”Мерчендайзинг“ предназначена для подготовки студентов факультета экономики и финансов и является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к подготовке студентов в соответствии с образовательным стандартом и учебным рабочим планом по специальности 1-26 02 02 ”Менеджмент (по направлениям)”.

Курс предполагает содержательное пересечение с дисциплинами ”Маркетинг“, ”Логистика“, ”Социология“, ”Психология“, ”Стратегический менеджмент“, ”Управление туристским предприятием“, ”Реклама в туристской индустрии”.

### 3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины "Мерчандайзинг" студент должен закрепить и развить следующие академические (АК), социально-личностные (СЛК) и профессиональные (ПК) компетенции, предусмотренные в образовательном стандарте 1-26 02 02-2013.

#### а) академические:

- АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками;
- АК-4. Уметь работать самостоятельно;
- АК-5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером;
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

#### б) социально-личностные:

- СЛК-1 . Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина;
- СЛК-2. Иметь навыки социального взаимодействия;
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- СЛК-5 . Уметь критиковать и быть самокритичным;
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

#### в) профессиональные:

- ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
- ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации;
- ПК-8. Использовать современные информационные технологии и программные средства обработки данных для обоснования управленческих решений;
- ПК-14. Принимать управленческие решения в экономической сфере;
- К-17. Анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную



деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;

– ПК-18. Осуществлять расчеты издержек на производство и реализацию продукции, показателей эффективности использования основных и оборотных средств организации, трудовых ресурсов;

– ПК-19. Анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, маркетинговой политикой организации;

– ПК-20. Проводить оценку финансового состояния и финансовых результатов организации;

– ПК-21. Разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда и заработной платы, производства, повышения качества продукции и услуг, включая организационную составляющую;

– ПК-22. Проектировать производственную систему, проводить расчеты в основном и вспомогательном производстве, планировать процессы производства, материально-технического обеспечения, логистики, оперативного управление развитием производства;

В результате изучения дисциплины студент *должен знать*:

- назначение, принципы мерчендайзинга, методологию его применения;
- современные тенденции развития мерчендайзинга и его технологии;
- основные инструменты мерчендайзинга туристического продукта;
- особенности товарной, ценовой и распределительной деятельности;
- особенности туристского продукта и их влияние на технологию продаж;
- туристские мотивации и их влияние на технологии продаж;
- типологию потребителей и их поведения применительно к сфере туризма;
- методы и формы реализации турпродукта;
- знать правила работы с возражениями, методы обработки возражений;
- особенности принятия решения покупателем непосредственно в магазине.

В результате изучения дисциплины студент *должен уметь*:

- определять направления мерчендайзинга, их планирование и контроль;
- реализовывать программу мерчендайзинга;
- эффективно организовывать пространство зала и размещение товара;
- влиять на процесс принятия решения клиентом покупки турпродукта;
- налаживать коммуникации с потенциальными контактами в момент продаж;
- работать с возражениями;
- прогнозировать эффективность мерчендайзинга.

В результате изучения дисциплины студент *должен владеть*:

- опорными знаниями методов мерчендайзинга туристской деятельности;
- методиками подбора услуги с учетом интересов и ценностей потребителя;
- методами продажи продуктов на основе принципов мерчендайзинга;

- навыками управления мерчандайзинговой деятельностью;
- навыками ведения переговоров и налаживания лояльных отношений;
- преодолевать сопротивление клиента как источника возражений;
- навыками составления и оформления материалов для заключений и отчетов.

#### **4 Объем дисциплины и виды учебной работы**

Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение практических и семинарских занятий, сдачу зачета.

В соответствии с учебными планами по дисциплине” Мерчандайзинг“ всего часов по дисциплине – **62** часов, из них всего аудиторных – **44**, в том числе лекционных – **18**, практических занятий – **26**.

Форма получения высшего образования – **дневная**.

Дисциплина изучается в 7 семестре.

*Формы текущей аттестации по дисциплине:* устный и письменный опрос, подготовка рефератов, тестирование.

Для проведения практических занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, он-лайн чтение лекции, проведения занятий иностранными профессорами и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы), а также научно-производственные площадки базовых организаций (согласно договорам).

К экзамену и зачету допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

*Контроль усвоения знаний:* оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО).

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1. Сущность, содержание и эволюция технологий продаж**

Сущность, цели и задачи мерчендайзинга. Виды, принципы, инструменты и факторы мерчендайзинга. Позитивный опыт использования мерчендайзинга в туризме и индустрии гостеприимства Беларуси и за рубежом.

### **Тема 2. Методы и правила технологий продаж**

Особенности мерчендайзинга производителя, потребителя и розничного торговца. Правила расположения и презентации туристических продуктов. Методы мерчендайзинга в торговых предприятиях и туристических компаниях.

### **Тема 3. Виды и способы выкладки товаров**

Сегментация площади торгового зала. Оптимизация движения покупателей в торговом зале. Распределение площади торгового зала: выделение основных зон в торговом зале. Представление товара в торговом зале: виды и общие правила выкладки. Характеристика видов выкладки товаров. Способы представления товаров в зале. Особенности выкладки товаров в магазинах. Формы продаж продуктов туристской индустрии.

### **Тема 4. Поведение потребителя туристских услуг**

Основные характеристики поведения потребителей в торговом зале. Особенности поведения покупателей в торговом зале. Факторы, определяющие внимание потребителей. Общие закономерности совершения покупок. Психологические процессы, влияющие на технологии продаж.

### **Тема 5. Управление конфликтами и работа с возражениями клиента**

Сигналы конфликта. Факторы и причины конфликтов. Определение конфликта. Стратегии управления и технологии управления конфликтами на предприятиях туризма и гостеприимства. Диагностика ложных возражений. Общий алгоритм обработки возражений. Приемы для работы с возражениями. Способы и методы обработки возражений и жалоб клиентов.

### **Тема 6. Инструменты мерчендайзера в продаже турпродукта**

Должностная инструкция мерчендайзера и стандарты мерчендайзинга. Программа автоматизации мерчендайзинга. Онлайн-факторинг в туризме. Мерчендайзинг-аудит. Анализ эффективности работы мерчендайзера.