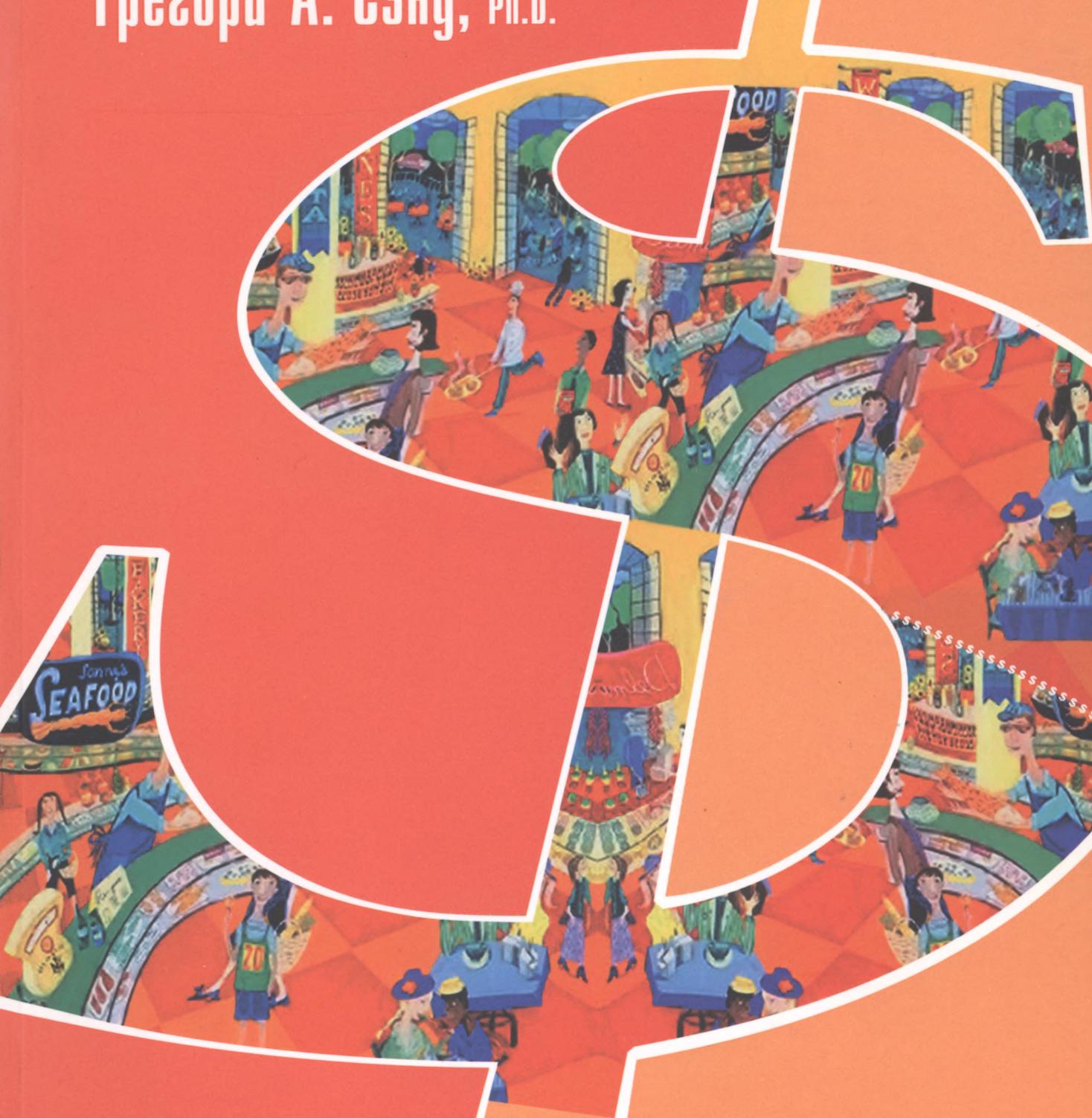


Грегори А. Сэнд, Ph.D.



ПРИНЦИПЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

PRINCIPLES OF MERCHANDISING

*A Global
Perspective*

Gregory A. Sand, Ph.D.

GLOBALTEAM Press
New York

Грегори А. Сэнд, Ph.D.

ПРИНЦИПЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

Минск
«Гревцов Паблишер»
2007

УДК 339.138
ББК 65.290-2
С97

Перевел с английского М. С. Долженков
Научный редактор Е. Г. Богачева

Сэнд, Г. А.
С97 Принципы мерчендайзинга / Грегори А. Сэнд ; пер. с англ. М. С. Долженков — Минск : Гревцов Паблишер, 2007. — 256 с.
ISBN 978-985-6569-06-0

Мерчендайзинг как вид маркетинговой деятельности одинаково важен и на внутреннем, и на международном рынках. Товар не считается проданным, пока он не попал в руки конечного потребителя. Для компании, которая хочет удержать свои позиции надолго, товар становится прибыльным, только когда одни и те же потребители покупают его снова и снова. Потребительские товары нельзя просто свалить на складе иностранного дистрибутора в надежде, что они сами найдут дорогу на рынок.

Автор книги «Принципы мерчендайзинга» Грег Сэнд избегает так называемой «голой теории», материал излагается на основе практического опыта внедрения мерчендайзинга в конкретных известных и успешных в мире компаниях — бесценного опыта, необходимого всем специалистам по мерчендайзингу. Этим книга выгодно отличается от других, изданных ранее на русском языке.

Кроме этого, читатель в каждой главе найдет детальный анализ *GLOBALSCORE* — системы международного аудита мерчендайзинга, которая позволяет внедрять и контролировать стандарты мерчендайзинга для компаний потребительских товаров на международной основе.

Книга написана для специалистов по маркетингу, владеющих базовыми знаниями в этой области, и потому часть понятий представлена с учетом изначальной подготовленности читательской аудитории.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-985-6569-06-0 (рус.)

Copyright © 1995 by Gregory A. Sand, Ph.D.
Published by GLOBALTEAM Press, Inc. (New York)
© Оформление. ООО «Гревцов Паблишер», 2007.
© Издание на русском языке, перевод.
ООО «Агентство Владимира Гревцова», 2007.

ISBN 0-9761461-4-2 (англ.)

Благодарности

Я учился международному маркетингу и мерчендайзингу у многих людей. Часто не зная того, многие мои коллеги становились моими учителями. Спасибо вам всем!

Жак Абель, Динк Алкин, Фил Андриу, Антонис Антониу, Педро Батиста, Зафир Беркман, Роланд Блок, Линда Кэмбелл, Ник Калогеропулос, Сергей Чумак, Грэхэм Колли, Джон Кук, Том Коста, Патрик Корсон, доктор Ким Корт, Эндрю Дэвид, Нисо Дефчиоглу, Энтони Димоу, Вилл Доуэни, Айзек Дурос, Роза Гюль Элитас, Ник Эвангелопулос, Сид Фарли, Карлос Филиппе, Ириаль Финан, Пол Флам, Николас Фулон, Мигель Фуртадо, Сакис Ганос, Крис Гант, Юксель Гокбулут, Алан Грэттен, Доминик Грэттен, Дэн Хант, Мустафа Илгун, Олег Иванов, Телис Иоанидис, Костас Калогеропулос, Дилян Канев, Димитриос Карафотиас, Мухтар Кент, Триш Киркпатрик, Кристос Комнинос, Мариос Каприану, Джон Лэнган, Геба Ланитис, Боб Литтл, Дмитрис Лоис, Стивен Ласк, Тони Меер, Зоран Малшич, Джордж Маргиорис, Рикардо Мартинс, Пэт МакГрат, Энтони Майлз, Доминик Майлз, Пол Майлз, Никос Мирмировлу, Мэри Роуз Моллой, Матиас Моссо, Леонидад Мукакос, Али Мухарремошу, Барри Муллиган, Йан Мердок, Виктор Назаль, Фрэнк Нири, Никос Никола, Роджер Нанли, Том О'Бирн, Блейк Оливер, Габриель Орtega, Мете Озбек, доктор Скотт Пэрри, Агапи Петраки, Майкл Путс, Алисия и Макл Рини, Денис Реджепагич, доктор Джерри Рейди, Шэрон Робб, Анджело Роррис, Игор де Са Фария, Гленн и Лаура Сэнд, Роберто Санта Клара, Ульрих Шваб, Стэйси Скаддер, Пан Шу Бин, Майк Спанос, Майк Спишак, Кристос Цолкас, Андрей Цыганов, Джордж Ценцерас, Алексей Верховцев, Харалампос Влахос, Энтони Уорд, Алик Яннулис, Костас Иоркадис, доктор Акис Замбарта.

А также моей жене Линде и моим детям — Грегу Сэнду, капитану морской пехоты США, Этану Скотту Сэнду и Дженифер Линн Барричелли.



Оглавление

	Об авторе	9
	Предисловие научного редактора	11
	Введение	13
Часть 1 Концепции мерчендайзинга	Глава 1 Эффективный мерчендайзинг потребительских товаров способствует увеличению продаж	21
	Глава 2 Товарный знак и распределение места	37
	Глава 3 Расположение	51
	Глава 4 Важность представления	83
Часть 2 Стратегии для мест продаж товара импульсного спроса	Глава 5 Стратегия для точек продаж импульсивного спроса	103
	Глава 6 Постоянные дополнительные стойки	119
	Глава 7 Временные рекламные дисплеи	131
	Глава 8 Холодильники со стеклянной дверью	157
	Глава 9 Оборудование для разлива напитков	169
	Глава 10 Торговые автоматы	183
	Глава 11 Уникальные места продаж товаров импульсивного спроса	197
Часть 3 Системы и инструменты контроля мерчендайзинга	Глава 12 Стратегии обеспечения эффективности мерчендайзинга	215
	Словарь специальных терминов	241
	Алфавитный указатель	249



Об авторе

Доктор Грегори А. Сэнд является международным консультантом по маркетингу с большим опытом в области продаж. Благодаря репутации д-ра Сэнда как новатора и знатока динамичного мира мерчендайзинга его опыт считается опытом мирового масштаба.

Нормальной практикой для д-ра Сэнда является консультирование и разработка концепций «искусства сбыта» для различных компаний по всему миру. Среди его клиентов такие известные компании, как: «Кока-Кола» (Coca-Cola), «Липтон» (Lipton), «Вимм-Билль-Данн» (Wimm-Bill-Dann), «Форд» (Ford), «Мерседес-Бенц» (Mercedes-Benz), «Хайнекен» (Heineken), «Гиннесс» (Guinness), «Эрикссон» (Ericsson), «Моторола» (Motorola), «Юнилевер» (Unilever), «Проктер энд Гэмбл» (Procter and Gamble), «Рэд Булл» (Red Bull), «Нестле» (NESTLE), «Велла» (Wella), «Шелл» (Shell), «Арал» (Aral), «Крафт Фудс» (Kraft Foods) и многие другие.

Публикации д-ра Грегори А. Сэнда:

«Менеджмент инвентаризации недвижимости» (*Retail Inventory Management Systems*),

«Системный подход к эффективным продажам на рынке недвижимости» (*A Systematic Approach to Effective Selling at the Retail Manager Level*),

«Продажи на уровне управленцев» (*Professional Selling at the Chain Headquarters' Level*),

«Говорить на языке клиента» (*How to Speak the Retailer's Language*),

«Руководство по пищевой индустрии» (*The Food Store Industry Formulas Manual*).

Грегори А. Сэнд также разработал систему *GLOBAISCORE* — международную систему аудита мерчендайзинга, которая позволяет внедрять и контролировать стандарты мерчендайзинга для компаний, производящих потребительские товары, на международной основе. Эта система описана в его публикации *Beverage World International*.

Публикации Сэнда переведены на испанский, португальский, фламандский, французский, немецкий, греческий, китайский, японский, румынский, болгарский и русский языки.

Вместе с женой и тремя детьми Грегори А. Сэнд живет в Ашарокене, в доме на побережье Лонг Айленда. Все они сертифицированные дайверы (*Scuba School international, SSI*) и любят проводить время, катаясь на водных лыжах.



Предисловие научного редактора

Отправиться в магазин исключительно за хлебом и мясом и вернуться домой с пустым кошельком и покупками, которые не планировались, а порой и массой ненужных вещей, — подобное случается нередко. Причина — грамотный эффективный мерчендайзинг в магазине.

Всего лишь 7 лет назад слово «мерчендайзинг» вошло в обиход в России. Однако его смысл понимался маркетологами различных западных компаний по-своему — в зависимости от вида их деятельности: либо в применении к правильной выкладке, либо в применении к правильной дистрибуции. Российские же компании отнеслись к малопонятному процессу с иностранным названием недоверчиво, хотя и специалисты, и неспециалисты к тому времени уже смогли убедиться, что использование мерчендайзинга приводит к увеличению продаж. Вот только объяснить, каким образом это происходит, могли лишь единицы. Сегодня новый термин понимается однозначно — как «выкладка товара». Но возможно ли увеличить продажи товара, если его нет в наличии либо просто трудно найти в магазине? Только ли от выкладки все зависит?

Увеличивать в несколько раз продажи и завоевывать умопомрачительные доли рынка позволяет комплекс мер, обеспечивающий присутствие товара, его дислокацию в торговом зале, и организованная определенным образом выкладка — с учетом ситуации на месте, целей продаж и современного положения товара на рынке. Таким образом, мерчендайзинг как наука базируется на трех платформах — запас, размещение и представление.

Эта книга является первой книгой Грэга Сэнда, известного во всем мире специалиста по мерчендайзингу, прославившегося концепциями «искусства сбыта», разработанными им для таких известных компаний, как «Кока-кола», «Липтон», «Вимм-Билль-Данн», «Форд», «Мерседес», *Heineken, Guinness, Ericsson, Motorola, Unilever, Procter&Gamble, Red Bull, NESTLE, Wella, Shell, Aral, Kraft Foods, Cannon Cameras and Copiers* и многих других. Книга полностью лишена так называемой «голой теории», и этим она выгодно отличается от других, изданных ранее на русском языке. Материал излагается на основе практического опыта внедрения мерчендайзинга в конкретных известных и успешных в мире компаниях — бесценного опыта, необходимого всем специалистам по мерчендайзингу.

Данная книга написана для специалистов по маркетингу, владеющих базовыми знаниями в этой области, и потому часть понятий представлена с учетом изначальной подготовленности читательской аудитории.

Собственный девятилетний опыт разработки концепций мерчендайзинга на территории России, Беларуси и Украины и семилетний — ведения семинаров по повышению квалификации для мерчендайзеров позволяют мне утверждать, что даже среди специалистов и сегодня мало владеющих этими понятиями. Сделать книгу более доступной для понимания широкому кругу читателей, пояснить смысл вскользь упомянутой основополагающей терминологии и призваны внесенные мною уточнения.

В книге описаны многие технологические приемы, применение которых, безусловно, выгодно, но — либо магазину за счет интересов дистрибутора, либо дистрибутору, но — в убыток магазину. Противоречивость интересов розничной торговой точки и поставщика — актуальная тема, активно обсуждаемая сегодня в профессиональных СМИ.

Данная книга содержит бесценную информацию, необходимую для желающих повысить уровень познаний и профессионализма в области мерчендайзинга. Она будет, безусловно, полезной не только производителю или поставщику, но и каждому покупателю, так как поможет ориентироваться в лабиринтах магазинов среди расставленных «коварным» мерчендайзером бесчисленных «ловушек», угрожающих неприкосновенности содержимого беззащитных кошельков, и выйти победителем в бесконечной игре под на-званием «Купля-продажа».

**Екатерина Богачева,
эксперт по мерчендайзингу**

Введение

Десять аргументов в пользу выхода на международный рынок

90-е годы знаменуют собой первое десятилетие, когда во всем мире компании, занимающиеся потребительскими товарами, столкнулись с необходимостью глобального мышления. Ускорение обмена информацией, транспортных связей и финансовых операций сжало время и уменьшило расстояния. Товары, которые делают на одном континенте, можно увидеть повсюду на другом: немецкие *BMW* ездят по улицам Сантьяго и Нью-Йорка, в Китае и странах бывшего СССР по японским телевизорам *Sony* передают рекламу американской одежды и напитков. Стремительно формируется глобальное сообщество обмена потребительскими товарами.

Многие компании выступали на международном рынке на протяжении десятков лет — *NESTLE*, *Kodak*, *Shell* и другие названия знакомы потребителям по всему миру. Но сегодня глобальная конкуренция становится более интенсивной. Компании, которые работают на внутреннем рынке и никогда не помышляли о зарубежных конкурентах, сегодня жалуются на то, что они «подрывают их тылы». Такие компании, как *Honda*, *Panasonic*, *Fuji* и *Mercedes-Benz*, сейчас известны решительно всем. Даже компании, производство которых размещено там же, где живут их владельцы, часто оказываются иностранными предприятиями. Американцы *Форт Аламо — национальная достопримечательность в США; известна всем так же, как у нас Брестская крепость. — хотят купить для своего сына форт Аламо*. жалуются, что иностранцы скупают Америку: японские приобретения в Голливуде и на Гавайях, арабские приобретения офисных зданий на Манхэттене, даже одно предложение от шейха из Саудовской Аравии, который хотел купить для своего сына форт Аламо*.

Некоторые стремятся отгородиться от иностранного нашествия при помощи протекционистских законов. В конечном итоге протекционизм только увеличивает стоимость жизни и защищает нерентабельные местные фирмы. Правильное решение заключается в том, что местным компаниям потребительских товаров необходимо научиться выходить на зарубежные рынки и конкурировать в глобальном масштабе.

Все страны мира стремятся к увеличению экспорта и уменьшению импорта. В любой стране приветствуется выход местных фирм на международную арену. Чем дольше компании, занимающиеся потребительскими товарами, откладывают выход на мировой рынок, тем сильнее они рисуют оказаться не допущенными на рынки Западной Европы и растущие рынки Восточной Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Международная торговля

Существуют веские причины для компаний, занимающихся потребительскими товарами, задуматься о торговле в международном масштабе:

1. Расширение рынка

Расширение рынка компании может увеличить доход от продаж. Если компания может добиться превышения приростной прибыли над приростными издержками, экспансия на международный рынок будет рентабельна.

2. Увеличение доли рынка

Во многих случаях экспансия на международный рынок влечет за собой увеличение доли рынка для компаний, которые придут на рынок раньше конкурентов. Снижение фиксированных издержек, связанное с экономией за счет масштабов, способно усилить конкурентную позицию компании на внутреннем и внешнем рынке. Проникновение на иностранные рынки может помочь свести к минимуму воздействие колебаний условий внутренней экономики и стать новым источником роста на развитых или сужающихся рынках.

3. Увеличение жизненного цикла товара

Часто технологическое отставание зарубежной страны позволяет ввести на ее рынок товар, который достиг конца своего жизненного цикла в стране происхождения.

4. Использование избыточных ресурсов

Выходя на зарубежный рынок, компания потребительских товаров использует незадействованные производственные мощности. Очевидно, что многие выгоды можно получить от использования трудовых и капитальных ресурсов путем снижения стоимости производства на единицу продукции, более эффективного использования менеджмента и технологий и снижения общих эксплуатационных затрат.

5. Стабилизация уровня продаж

Если местный рынок компании зависит от сезонных колебаний спроса, это можно уравновесить экспортом продукции на иностранные рынки и тем самым стабилизировать уровень продаж посредством увеличения эффективности производства и обеспечения устойчивости уровней движения наличности и занятости.

6. Снижение риска

Работа только на одном рынке делает компанию зависимой от экономических условий внутри страны. Выйдя на другой рынок, компания может избавиться от такой зависимости. Эта экспансия особенно желательна, если зарубежные рынки находятся на более ранней стадии жизненного цикла товара, чем местный рынок.

7. Защита местного рынка

Конкурируя с многонациональными фирмами на международном рынке, компания может усовершенствовать свои навыки маркетинга и улучшить конкурентоспособность своих цен, помогая таким образом защите местного рынка.

8. Преодоление торговых барьеров

Вынос производства и торговли за границу может позволить компании, занимающейся потребительскими товарами, войти на рынок, на который трудно проникнуть, только экспортируя товары.

9. Снижение производственных затрат

Организация производства за рубежом может позволить компании использовать преимущества более низкой стоимости труда и сырья, что сделает продукцию более конкурентоспособной на международном и местном рынках.

10. Стимулирование импорта и инвестиций иностранным правительством

Многие правительства приветствуют присутствие иностранных компаний на рынке как способ развития национальной экономики. Такая экономическая стратегия может принимать различные формы, в том числе и благоприятный налоговый режим, совместные предприятия или договоры на передачу технического мастерства.

Обычно участники рынка считают, что основная проблема, связанная с выходом на иностранный рынок, — различие нужд потребителей в разных странах и возможность эффективности маркетинговых программ только при условии их приспособленности (адаптации) к каждой целевой потребительской группе. Однако многие транснациональные компании не считают это непреодолимой задачей. Такие компании, как *Gillette*, *Kodak* и *Coca-Cola*, сумели ввести стандартные товары и маркетинговые программы на рынки всего мира. Логическое обоснование глобализации дал профессор Левит:

Мир становится общим рынком, на котором люди, независимо оттого, где они живут, хотят иметь одинаковые товары и образ жизни. Глобальные компании должны позабыть уникальные отличия между странами и культурами и вместо этого сфокусироваться на удовлетворении универсальных потребностей.

Верить в то, что товар или маркетинговую программу можно без малейших изменений перенести из одной страны в другую, было бы, по меньшей мере, неразумно. Тем не менее, во многих программах для разных стран содержатся неизменные ключевые элементы успеха, и среди них — мерчендайзинг потребительских товаров.

Международный мерчендайзинг

Мерчендайзинг — это вид маркетинговой деятельности, одинаково важный как на внутреннем, так и на международном рынке. Товар не считается проданным, пока он не попал в руки конечного потребителя. Для компании, которая хочет удержать свои позиции надолго, потребительский товар становится прибыльным, только когда одни и те же потребители покупают его снова и снова. Потребительские товары нельзя просто свалить на складе иностранного дистрибутора или агента в надежде, что они сами найдут дорогу на рынок. Существует десять причин, по которым транснациональным компаниям (ТНК) потребительских товаров необходимо осуществлять мерчендайзинг в международном масштабе.

1. Постоянство качества

Потребительский товар следует представлять международному потребителю по тем же высоким стандартам, что и местному потребителю. Высококачественный товар, сопровождаемый плохим мерчендайзингом, вряд ли останется таковым и в глазах потребителя.

2. Информирование потребителя

Потребителю необходимо рассказать о том, насколько выгодно иностранный товар отличается от местного. Эффективный мерчендайзинг — это часть процесса информирования потребителя (и к тому же, заметьте, обычно ведет к улучшению местных стандартов реализации мерчендайзинга).

3. Обучение розничных продавцов и владельцев магазинов

Розничным продавцам и владельцам магазинов необходимо рассказать об их роли в процессе мерчендайзинга. Они должны узнать, что центральный принцип успешного мерчендайзинга — увеличение доходности розницы.

4. Предпочтение услугам вместо скидок

Местные розничные продавцы убеждаются, что для них выгоднее программы, придающие большую ценность их бизнесу благодаря услугам поддержки (например, услугам мерчендайзеров), а не скидкам на товары. Так, прибыльность растет посредством увеличения маржи и объемов продаж.

5. Обучение торгового персонала

В большинстве случаев ежедневные мерчендайзинговые задачи ложатся на плечи торгового персонала магазина. Поэтому необходимо, чтобы торговый персонал осознавал важность дополнительных усилий в местах продаж.

6. Реклама в торговых точках

В некоторых странах присутствие рекламы на телевидении, по радио и в прессе может быть ограничено по сравнению с местными условиями. Для многих компаний потребительских товаров мерчендайзинг в торговых точках является единственной доступной формой рекламы.

7. Снижение когнитивного диссонанса

Спутниковая и кабельная передача электронной информации делает рекламу потребительских товаров доступной во всем мире. Очень часто образность рекламы настолько сильна, что низкосортный мерчендайзинг на местах вызывает среди потребителей когнитивный диссонанс. В глазах этих потребителей образ и представление товара нестыкаются, и в результате — потребитель отвергает товар. Реализация мерчендайзинга в торговой точке должна соответствовать генеральному образу, который приходит из рекламы.

* «ГЛОБАЛЬНАЯ ДЕРЕВНЯ» — (АНГЛ. GLOBAL VILLAGE) — понятие, введенное канадским философом, культурологом, теоретиком в области массовых коммуникаций

Гербертом Маршаллом Макклюэном (1911–1980); характеризует мировое сообщество в современных условиях, когда массовые коммуникации формируют характер общества, в котором возникает идеалия свободного общения людей. В 1968 году Макклюэн то же самое будет происходить и на спрогнозировал превращение планеты Земля в один международном. Стимул приобрести населенный пункт благодаря развитию телевидения и средств коммуникаций. Предсказания Макклюэна практически подтвердились революционными изменениями в информационных технологиях, появившимися в «глобальной деревне»*, и потребитель с внутреннего рынка.

Прим. переводчика.

8. Увеличение продаж

Если идеально выполненный мерчендайзинг способствует увеличению продаж на внутреннем рынке, значит, товар получит и потребитель, живущий на этом рынке. Стимул приобрести товар, получивший имена практически подтверждены революционными изменениями в информационных технологиях, появившимися в «глобальной деревне»*, и потребитель с внутреннего рынка.

9. Увеличение доли рынка

Если объем продаж растет быстрее рыночной ставки, возрастает и доля рынка. Компании потребительских товаров, которые следуют стандартам первоклассного мерчендайзинга, почти всегда увеличивают свою долю рынка и почти всегда являются или становятся лидерами рынка.

10. Максимизация прибыли

Цель любой рыночной экспансии — увеличение прибыли. Максимально увеличить потенциальную прибыльность компания потребительских товаров сможет, только выполнив программу первоклассного мерчендайзинга.

Чтобы обеспечить успешный мерчендайзинг на иностранных рынках, компании должны довести до совершенства аспекты успешного мерчендайзинга на внутреннем рынке. Специфику местного мерчендайзинга не всегда удается перенести из одной страны в другую, но ключевые элементы нужно переносить обязательно.

Например, компания потребительских товаров может обнаружить, что на внутреннем рынке для обеспечения непрерывного снабжения каким-ли-

бо товаром необходимо иметь в магазине запас, равный полуторной недельной норме продаж. Когда компания начинает продавать этот товар за рубежом, условия снабжения могут потребовать, чтобы запас был равен трехкратной недельной норме продаж. Основная потребность в обеспечении запаса одинакова во всех странах. Количество выражение может отличаться в силу частоты поставок или других отклонений.

Поэтому для компаний потребительских товаров глобальная стандартизация — вопрос масштабов, а не «все или ничего». Чтобы иметь успех на международном рынке, компания, занимающаяся потребительскими товарами, должна мыслить глобально, а действовать локально.

Международный аудит мерчендайзинга GLOBALSCORE

GLOBALSCORE — это система международного аудита мерчендайзинга, которая позволяет внедрять и контролировать стандарты мерчендайзинга для компаний потребительских товаров на международной основе. Работа системы *GLOBALSCORE* поясняется в каждой главе настоящей книги на примерах таких непохожих товаров, как кондитерские изделия, модная одежда, средства по уходу за волосами и средства по уходу за животными. Система *GLOBALSCORE* позволяет объективно оценить реализацию корпоративных стандартов мерчендайзинга в каждой стране.

Первый шаг в использовании системы *GLOBALSCORE* — создание национальных стандартов мерчендайзинга в формате *GLOBALSCORE*. Эти стандарты нужно разработать для каждого места продаж товаров импульсивного спроса — своего рода оборудования для мерчендайзинга, в котором посетители магазина могут выбирать и приобретать потребительские товары. Таковыми являются, например, основные секции, постоянные дополнительные стойки и временные дисплеи.

Местные топ-менеджеры и менеджеры по сбыту должны участвовать в разработке этих стандартов, потому что ассортимент марок и типов упаковки товаров компании варьируется в разных странах. Для каждого места продаж товаров импульсивного спроса стандарты должны быть представлены в виде 18 вопросов, требующих ответа «да» или «нет»: 6 из них касаются запаса, 6 — расположения и 6 — представления.

Национальный аудит мерчендайзинга *GLOBALSCORE* проводится дважды в год и занимает одну неделю. Исследование проводится по 10-процентной выборке из мест продаж товаров импульсивного спроса. Исследуемая группа должна быть многочисленной для получения достоверных результатов и представления всех типов торговых точек по каждому виду мест продаж товаров импульсивного спроса.

Обычно компании потребительских товаров используют несколько ключевых показателей для контроля работы на зарубежных рынках: доля рынка, уровень продаж и прибыль. Для большинства компаний потребительских товаров мерчендайзинг важен еще и потому, что потребитель покупает их продукцию импровизированно. Чаще всего это не запланированные, а импульсивные покупки. Мерчендайзинг — это ключ к сбыту, а *GLOBALSCORE* — первая международная система, которой могут пользоваться все компании, занимающиеся потребительскими товарами, для оценки состояния мерчендайзинга в каждой стране.

Среди преимуществ системы *GLOBALSCORE* для местного руководства назовем следующие:

- Система *GLOBALSCORE* заостряет внимание местных менеджеров на важности выполнения стандартов, а они передают этот посыл сотрудникам отделов сбыта, доставки и мерчендайзинга.

- Система *GLOBALSCORE* позволяет местным менеджерам постоянно наблюдать реализацию стандартов мерчендайзинга в рознице «из первых рук».
- Система *GLOBALSCORE* дает оценку достижениям в области реализации стандартов мерчендайзинга в стране, в регионе, в центре распределения продукции и на местных участках.

Эта система аудита мерчендайзинга имеет дело с качеством выполнения, а не с количественными показателями. Например, каждая страна или участок сравниваются по рейтингу *GLOBALSCORE*, который, в отличие от средних показателей, отражает процент вероятности того, что, войдя в различную торговую точку в этой стране или на этом участке, вы найдете стандарты мерчендайзинга выполненными на «отлично».

Итак, крупные, жизнеспособные компании потребительских товаров должны выходить на международный рынок и приносить в новые страны не только свою продукцию, но и свои стандарты мерчендайзинга. Оценить реализацию этих стандартов мерчендайзинга в международном масштабе позволяет программа аудита мерчендайзинга *GLOBALSCORE*.

Краткое изложение введения

- Во всем мире формируется **глобальное сообщество обмена потребительскими товарами**, а это означает, что отдельные люди в разных частях света покупают похожие товары.
- Местные компании, которые никогда не думали об **иностранных конкурентах**, сегодня жалуются, что те «подрывают их тылы».
- Некоторые стремятся отгородиться от иностранного нашествия при помощи протекционистских законов. В конечном итоге **протекционизм** лишь увеличивает стоимость жизни и защищает неэффективные местные фирмы.
- Правильное решение заключается в том, что местным компаниям потребительских товаров необходимо научиться выходить на зарубежные рынки и **конкурировать в глобальном масштабе**.
- Местные компании потребительских товаров должны видеть одну ясную перспективу: **выход на международный рынок**.
- Потребительские товары нельзя просто свалить на складе иностранного дистрибутора (или агента) в надежде, что он сам найдет дорогу на рынок. Транснациональная компания потребительских товаров должна проводить **международный мерчендайзинг**.
- *GLOBALSCORE* — это система международного аудита мерчендайзинга, позволяющая внедрять и контролировать стандарты мерчендайзинга для компаний потребительских товаров на международной основе.

Глава 1

**Эффективный
мерчендайзинг
потребительских
товаров способствует
увеличению продаж**

Запас, расположение и представление	22
Запас	23
Расположение	23
Представление	24
Краткое изложение главы 1	25
Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для кондитерских изделий NESTLE в Индии	25
Что такое мерчендайзинг в компании NESTLE?	28
Общие принципы мерчендайзинга кондитерских изделий	29
Кондитерские изделия приобретаются импульсивно	29
Обычные торговые точки	31
Тип 1: торговые точки со специальными холодильными витринами	32
Тип 2: торговые точки, оборудованные прилавками со стеклянным верхом	32
Тип 3: торговые точки с деревянными прилавками и местом для диспенсеров	32
Тип 4: людные магазины, где нет места на переднем прилавке	33
Кассовая зона	33
Стеллажи	33
Дополнительные дисплеи	33
Демонстрации/дегустация в магазине	34
Продажи в летнее время	34
Список потенциальных торговых точек	34
Краткое изложение иллюстрации	35
Примечания научного редактора	35

Глава 2

**Товарный знак и
распределение
товара**

Распределение места и товарного запаса	38
Стратегия товарных категорий	38
Исключительное пользование	40
Краткое изложение главы 2	41
Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для Tepplent's Ireland	41
Краткое изложение иллюстрации	46
Примечания научного редактора	46

Глава 3

Расположение

Выбор торгового оборудования менеджерами магазина	51
Размещение товара	52
Поток покупателей	52
Внешние и внутренние проходы	53
Порядок марок и типов упаковки	57
Дополнительные места продажи товаров импульсивного спроса	65
Управление запасами	67
Краткое изложение главы 3	68
Иллюстрация на примере компании: определение стандартов мерчендайзинга для Gillette (USA)	69
Мерчендайзинг товаров Gillette	72
Появление маркетинга Gillette	72
Руководство по стандартам мерчендайзинга компании Gillette	74
Краткое изложение иллюстрации	79
Примечания научного редактора	80

Глава 4
Важность
представления

Ценники	83
POS-материалы	84
Порядок и чистота	85
Краткое изложение главы 4	88
Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для продаж напитков на Ближнем Востоке	88
Стандарты мерчендайзинга Central Bottling Company: безалкогольные напитки	89
Стандарты мерчендайзинга для безалкогольных напитков	89
Стандарты мерчендайзинга для Central Bottling Company: минеральная вода Mei Eden	99
Стандарты мерчендайзинга для Central Bottling Company: пиво Tuborg и Carlsberg	99
Краткое изложение иллюстрации	99
Примечания научного редактора	100

Эффективный мерчендайзинг потребительских товаров способствует увеличению продаж

глава 1

Каждый год тысячи новых потребительских товаров появляются на уже и без того необъятном рынке. Это изобилие продукции в сочетании с ограниченными возможностями роста рынка делает задачу достижения конечного потребителя все более сложной. Например, крупный супермаркет, при максимальном использовании площадей и оборудования, может предлагать до 15000 различных наименований, и это, естественно, ставит потребителя перед непростым выбором. При реализации через подобные торговые точки задача производителя — найти такой подход к каждому покупателю, при котором покупатель выберет именно его торговую марку. Растущая конкуренция товаров и розничных предприятий неизбежно приводит к всеобщему ужесточению борьбы за потребителя, и одной ценовой конкуренции уже недостаточно. Поэтому приходится искать новые способы конкурентной борьбы.

Эффективный мерчендайзинг является ключевым фактором в решении обозначенной проблемы. Искусство сбыта (мерчендайзинг) представляет собой системный подход к эффективному представлению потребительских товаров в местах продажи и в отличие от других философий бизнеса, которые рассматривают продажу как перемещение товаров в следующее звено цепочки поставок, становится на точку зрения потребителя. Исследования показывают, что от 40 до 60 процентов розничных покупок потребительских товаров не планируются заранее: 69 процентов из них происходят импульсивно. Поэтому мерчендайзинг стремится сделать процесс покупки настолько необременительным и естественным, насколько возможно, для чего и прибегает к использованию трех элементов: верно подобранныго ассортимента, оптимального расположения и надлежащего представления товаров. Привлечение специалистов по мерчендайзингу увеличивает шансы компаний, торгующих товарами народного потребления, на предпочтение покупателя при выборе товара в магазине и, следовательно, на увеличение продаж.

Мерчендайзинг — это практическое воплощение маркетинга. В отличие от более привлекательных аспектов маркетинга — дизайна продукции и упаковки, рекламы и продвижения товара, искусство сбыта применяется «в полевых условиях» на конкретных розничных рынках: в супермаркетах, продовольственных магазинах, универмагах, закусочных быстрого обслуживания, киосках и других местах, где потребитель приобретает продукцию компаний. Мерчендайзинг ставит целью сделать товары заметными и привлекательными для потребителя и реализуется в тот момент, когда потребитель принимает решение о покупке. Неопрятное, плохо организованное и грязное место, товары с неясными этикетками и ценниками или попросту недоступность товара отвращают потребителя и плохо сказываются как на самой компании, так и на ее продукции. В конце концов покупатели станут приобретать конкурирующий товар, который, возможно, удовлетворяет их больше, а некоторые из них будут потеряны для продавца навсегда. С другой стороны, эффективное распределение, правильный выбор выкладки и привлекательное представление товаров помогут склонить потребителей к приобретению того или иного товара и даже увеличить количество продаж.

Кроме того, мерчендайзинг является весьма динамичной формой маркетинга. Искусство сбыта заключается не только в достойном представлении

новых товаров на рынке: мерчендайзинг способен и призван влиять на потребителя так, чтобы тот приобретал новые товары, даже если и не планировал. Такие импульсивные покупки — результат усилий, затраченных на убеждение потребителя сменить марку приобретаемого товара. Эффективный мерчендайзинг способствует значительному увеличению продаж и прибыли, неэффективный — причина снижения (по сравнению с конкурентами) количества продаж и, как следствие, вытеснения компании из бизнеса.

Эффективный мерчендайзинг зависит от способности компании к разработке действенных мер по организации продаж, распределения и представления товара и от множества иных аспектов. Необходимо разрабатывать эффективные стратегии сбыта и убеждать владельцев торговых точек в том, что товар, который лучше виден, поднимет и их оборот и прибыли.

Мерчендайзинг не может быть обязанностью одного лица. Торговые представители компаний также должны принимать участие в поддержании чистоты торговой точки и ее привлекательности для покупателей, отдел поставок — следить за адекватностью ассортимента и надлежащим представлением товаров на полках магазина. Другими словами, вся организация должна работать ради достижения общей цели — увеличение продаж, доли рынка и прибыли.



Рисунок 1.1
Цикл развития мерчендайзинга для компаний, торгующих потребительскими товарами

Успешный мерчендайзинг можно представить в виде непрерывного цикла (рис. 1.1). Так как большинство потребительских товаров приобретается импульсивно, любое значительное повышение качества мерчендайзинга неизбежно приводит к увеличению продаж. Увеличение продаж, в свою очередь, стимулирует торговое предприятие приобретать больше товара. Результат — увеличение доли присутствия на рынке. Большая доля рынка позволяет компании снижать себестоимость единицы продукции посредством экономии за счет роста производства, что приводит к увеличению прибыли. Увеличение прибыли же является целью мерчендайзинга и позволяет компании вкладывать больше средств в программы стимулирования сбыта. В итоге уровень мерчендайзинговых стандартов компании повышается, и цикл повторяется снова.

Запас, расположение и представление

Мерчендайзинг основывается на внимании к деталям, которые несут позитивную информацию о товаре для покупателя. Наше внимание должно фокусироваться на трех ключевых элементах: товарном запасе, расположении товара и представлении товара.

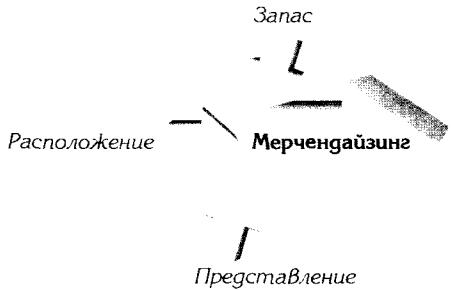


Рисунок 1.2
Три элемента мерчендайзинга

Опыт, накопленный на различных потребительских рынках, позволяет утверждать: перечисленные факторы являются решающими. Часто можно услышать сетования региональных менеджеров: «Наша продукция обладает индивидуальностью, наша страна уникальна, наши потребители — единственные в своем роде, условия рынка — беспрецедентны, а трудности мерчендайзинга не имеют себе равных». Однако везде и для каждого типа потребительских товаров обнаруживаются одинаковые проблемы. Одни

и те же элементы присутствуют всегда и вне зависимости от страны или культуры. Товарный запас, расположение товара и представление товара являются такими — сходными, характерными для различных потребительских рынков, фундаментальными чертами. Именно эти три элемента (рис.

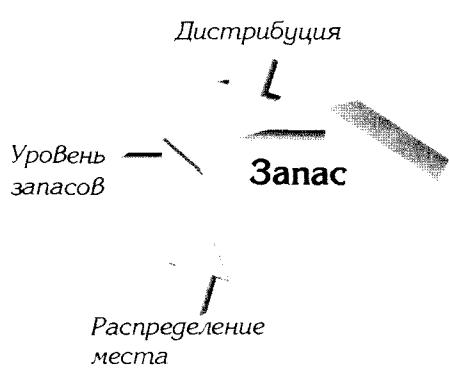
1.2) следует взять за основу для создания универсального определения мерчендайзинга потребительских товаров.

Запас

Некоторые считают искусством сбыта удавшуюся попытку вывалить максимально возможное количество товаров у входа в магазин, полагая, что чем больше запасов на виду, тем лучше будет продаваться товар. Такой весьма недалекий подход к мерчендайзингу демонстрируют посредственно обученные, мало думающие о своей работе специалисты. Точнее было бы назвать их иначе — простые рабочие лошадки от мерчендайзинга. Все оборудование, которое им необходимо, — это крепкие ботинки и нож для картонных коробок.

Но этот подход содержит и зерно истины. Чтобы мерчендайзинг приносил плоды, торговая точка должна располагать достаточным количеством товара — как в подсобных помещениях, так и в торговом зале. Таково условие для удовлетворения потенциального покупательского спроса: если товаров нет, покупатель не сможет их приобрести, и потенциал продаж не будет реализован.

Ниже перечислены узловые аспекты вопроса о товарных запасах:



- **Дистрибуция:** правильно ли выбрана марка товара и тип упаковки, представленные в каждой торговой точке? Каждая торговая точка имеет свой профиль и может быть нацелена на разные сегменты рынка. Поэтому необходимо разрабатывать стратегию для каждой торговой точки.
- **Уровень запасов:** имеется ли в наличии соответствующий запас товара на складе и в торговом зале? Уровень запасов зависит от потребительского спроса и политики пополнения запасов, проводимой поставщиком. Недостаточность запасов приводит к их исчерпанию и, как следствие, к потере сбыта.
- **Распределение места:** распределение места под товары различных марок пропорционально их доле рынка и потребительскому спросу не только предоставляет покупателю надлежащий выбор, но и обеспечивает экономию при возобновлении запасов на торговой площади.

Перечисленные универсальные факторы, определяющие товарный запас, схематизированы на рис. 1:3.

Рисунок 1.3

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ
ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ
ТОВАРНЫЙ ЗАПАС КАК
ЭЛЕМЕНТ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

Расположение

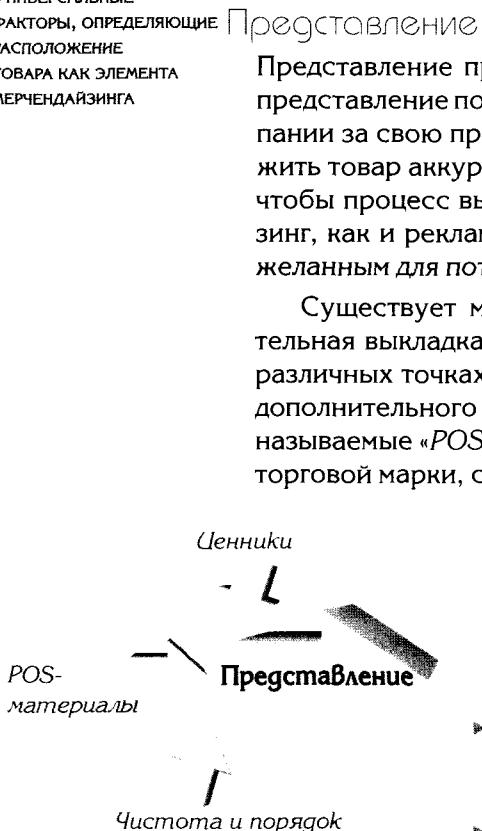
Когда торговая точка предлагает покупателям сотни и тысячи товаров, расположение товара является важным, а иногда и решающим фактором потребительского выбора. Товары, выставленные на виду в людных местах, будут проданы скорее, чем товары, спрятанные от взоров. Если расположить товары в логической последовательности по маркам и размеру упаковки, это облегчит потребительский выбор, и покупателей удастся склонить к приобретению товара определенной марки или производителя. К сожалению, многие компании, занимающиеся продажей потребительских товаров, считают, что это и только это является основой мерчендайзинга. Такие специалисты — «космонавты» от мерчендайзинга: врачаются в невесомости, они отрываются от Земли, от основ. Эффективный мерчендайзинг — это сложный двусторонний процесс, требующий владения оперативной и достоверной информацией о доле рынка и динамике продаж для успешного, грамотного размещения и выкладки.



Ниже приведены основные факторы, определяющие расположение товара:

- **Размещение:** выставлены ли товары на виду в наилучшем месте, там, где поток покупателей наиболее велик?
- **Порядок марок:** сгруппированы ли товары в соответствии с классификацией «производитель — марка — размер упаковки»?
- **Продаваемый товар:** обновляется ли товарный запас в соответствии с принципом «раньше появился — раньше продан»?

Перечисленные универсальные факторы, определяющие расположение товара, приведены на рис. 1.4.



Представление продукта говорит потребителю о многом. Так, правильное представление повышает доверие потребителя, демонстрируя гордость компании за свою продукцию и заботу о покупателях — стремлением предложить товар аккуратно, привлекательно и в логической последовательности, чтобы процесс выбора и покупки стал легким и естественным. Мерчендайзинг, как и рекламная деятельность, направлен на то, чтобы сделать товар желанным для потребителя, но занимается этим в местах продаж.

Существует множество способов представления товаров: последовательная выкладка на полках, временная напольная экспозиция, выкладка в различных точках торгового зала, в торговых автоматах и др. Зачастую для дополнительного стимулирования покупателей компании используют так называемые «POS-материалы» — броские, нарочито заметные изображения торговой марки, специальные рекламные материалы.

Здесь тоже существует своя школа мерчендайзинга: это так называемая «школа пышного мерчендайзинга», единственной целью которой является создание ажиотажа, шумихи и навязчивой рекламы в месте продаж.

В целом представление товара определяется следующими факторами:

- **Ценники:** четко ли различимы для покупателя цены? Зачастую отсутствие ясно видимой цены заставляет покупателя выбрать другой товар с хорошо видимым ценником.
- **POS-материалы:** имеются ли на каждой полке в месте продаж заметные фирменные ярлыки и рекламные материалы?
- **Чистота и порядок:** является ли место, где выставлен товар, чистым и привлекательным?

Перечисленные универсальные факторы, от которых зависит успешность представления товара, приведены на рис. 1.5.

Ни один из трех указанных выше подходов к мерчендайзингу не является абсолютно ошибочным, но также и не выходит за рамки очевидного. Первоклассный мерчендайзинг — это единство высокого мастерства и отчетливого понимания взаимосвязей между всеми тремя факторами — товарным запасом, расположением и представлением.

Стандарты мерчендайзинга

В центре каждого аспекта успешного мерчендайзинга лежит разработка мерчендайзинговых стандартов. Ни одна компания не может рассчитывать на максимальный успех, если она не владеет четко сформулированными

стандартами для каждого аспекта мерчендайзинга, для каждой торговой точки, через которую компания выходит на рынок. Стандарты основываются на понятиях товарного запаса, расположения и представления, о чем говорилось ранее, и поясняются на протяжении всей этой книги. Эти стандарты должны предлагать руководства и стратегию, направленные на достижение идеалов компании, но вовсе не обязаны отражать текущее состояние мерчендайзинга в компании. Конкретные стандарты обеспечивают целостность стратегии, но в то же время должны быть достаточно гибкими, чтобы стимулировать инициативу и творческий подход специалистов по мерчендайзингу.

Краткое изложение главы 1

- ▶ **Мерчендайзинг** — это системный подход к эффективному представлению потребительских товаров в местах продажи, состоящий из трех элементов: товарного запаса, расположения и представления.
- ▶ **Товарный запас** определяется тремя универсальными параметрами: дистрибуцией, уровнем запасов и распределением места.
- ▶ Три универсальных параметра **расположения** таковы: размещение, порядок марок, продаваемый товар.
- ▶ Ценники, POS-материалы, чистота и порядок являются универсальными параметрами элемента **представления**.
- ▶ В центре каждого аспекта успешного мерчендайзинга лежит разработка **мерчендайзинговых стандартов**.
- ▶ **Цели мерчендайзинга** — увеличение общефирменных продаж, доли рынка и прибыли.

Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для кондитерских изделий NESTLE в Индии

Задачи

Разработка стандартов — важнейший вопрос, если вы хотите добиться совершенства в мерчендайзинге. Любой компании, торгующей потребительскими товарами, необходимы свои стандарты для каждой страны присутствия. В приведенной иллюстрации наглядно поясняется, как одна из крупнейших мировых компаний, торгующих потребительскими товарами, разработала стандарты мерчендайзинга для одной из самых быстрорастущих экономик мира. Цель предлагаемого примера:

- ▶ Наглядно продемонстрировать стратегию мерчендайзинга компании NESTLE — мирового лидера в производстве кондитерских изделий.
- ▶ Показать технологии, которые позволили NESTLE выйти на первое место среди кондитерских компаний в Индии.
- ▶ Раскрыть тактику мерчендайзинга NESTLE, направленную на увеличение объема продаж.
- ▶ Проиллюстрировать применение международной системы контроля мерчендайзинга GLOBALSCORE на примере кондитерских изделий NESTLE.
- ▶ Показать возможности для импульсных продаж потребительских товаров в странах с относительно низким валовым национальным продуктом (ВНП).
- ▶ Дать оценку стратегии мерчендайзинга NESTLE и вероятности успеха этой стратегии.

Обзор

Индия — во всех отношениях огромная страна. Величина площади позволяет Индии называться субконтинентом, а по численности населения она стоит на втором месте в мире (846,3 млн чел.). Многообразие людей, богатство столь же велико, сколь и различия между регионами. Индию справедливо называют страной жаркой и пыльной, но даже в отношении климата она многолика: четыре основных сезона — прохладный, жаркий, сезон дождей и сезон засухи; годовая сумма осадков может едва доходить до отметки в 10 см (в пустынях) и достигать 1000 см в других районах страны. Смена сезонов оказывает влияние на стратегии и приемы мерчендайзинга. Будучи столь населенной, Индия могла бы считаться маркетинговым раем на земле, но низкий среднегодовой ВВП (330 долл. на душу населения, по данным 1991 года) диктует свои условия: не каждый может стать потенциальным покупателем товаров народного потребления.

Компания *NESTLE* — мировой лидер в производстве кондитерских изделий. В Индии в настоящее время *NESTLE* занимает лишь вторую позицию, но планирует исправить существующее положение как можно скорее. Для достижения этой цели компании необходимо разработать и привести в жизнь систему непрерывной поддержки своих товаров. В качестве подспорья *NESTLE* сформулировала стандарты мерчендайзинга и опубликовала их в виде руководства для всех своих специалистов по сбыту. Данное руководство по сбыту и мерчендайзингу было разработано с конкретной целью — поднять и максимизировать продажи. Компания *NESTLE* пристально следит за тем, чтобы стандарты выполнялись последовательно и стали частью культуры специалистов по сбыту; поэтому компания настоятельно рекомендует работникам: «Внимательно читайте руководство и сверяйтесь с ним как можно чаще». Эти стандарты мерчендайзинга проиллюстрированы с применением международной системы контроля мерчендайзинга *GLOBALSCORE* в таблице 1.1.

Руководство по мерчендайзингу компании *NESTLE* состоит из шести глав:

- ▶ Предмет мерчендайзинга *NESTLE* в Индии.
- ▶ Мерчендайзинг. Введение.
- ▶ Общие принципы мерчендайзинга кондитерских изделий.
- ▶ Мерчендайзинг в обычных торговых точках.
- ▶ Мерчендайзинг в магазинах самообслуживания.
- ▶ Мерчендайзинг в летнее время.

Шоколадные изделия — один из новых и важнейших видов продукции и направлений развития *NESTLE*. На индийском рынке кондитерских изделий конкуренция весьма сильна, и поэтому, чтобы стать бесспорным лидером, *NESTLE* должна собрать воедино все свои ресурсы и строить бизнес на системной основе. Сегодня компания выводит на индийский рынок следующие марки товаров:

- ▶ молочный шоколад *NESTLE Premium*;
- ▶ батончики *NESTLE Milkybar*;
- ▶ батончики *NESTLE Crunch*;
- ▶ темный шоколад *NESTLE Rich*;
- ▶ батончики *NESTLE Bar-One*;
- ▶ эклеры *NESTLE* (со вкусом шоколада и мяты).

Усилия необходимо сконцентрировать на продвижении перечисленных товаров-новинок, увеличении постоянного уровня продаж и обеспечении поддержки этих товаров средствами мерчендайзинга.

Элемент мерчендайзинга	Универсальные параметры	Мерчендайзинг-критерии	Стандарты мерчендайзинга NESTLE
ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Молочный шоколад Premium, MilkyBar, Clink, темный шоколад Rich, Bar-One, эклеры
		Приоритетная упаковка	Все типы упаковки должны быть представлены на месте продажи
	Уровень запасов	Склад	Товары складируются с учетом рекомендаций, соответствующих сезону
		Запас в торговом зале	Запас не должен заканчиваться
	Распределение места	По категориям товаров	Продукция NESTLE должна занимать как минимум 30 % места, отведенного под шоколад ¹
		По марке товара	Марки Clink и Bar-One должны занимать 50 % места, отведенного под продукцию NESTLE ¹
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Расположение	На переднем прилавке в месте оплаты ²
		Поток покупателей	Посетители должны видеть продукцию NESTLE первой
	Порядок марок	Порядок расположения по марке	Clink/Bar-One/молочный шоколад Premium/MilkyBar/темный шоколад/эклеры
		Группировка	Сгруппировать по производителю
	Продаваемый товар	Оборот товарных запасов	Строго следовать принципу FIFO («первым поступил — первым продан») ³
		Отдельные товары	Все торговые марки должны быть расположены правой стороной вверх и лицевой стороной к потребителю
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Ценник должен быть на каждом батончике и плитке шоколада ⁴
		Вспомогательные ценники	Ценники на кассе или на отдельных табличках ⁵
	POS-материалы	Этикетки на полках	Полки оформляются шелфтокерами ⁶ , которые визуально и пространственно выделяют продукцию NESTLE
		POS-материалы в магазине	Светящиеся знаки или другие отличительные POS-материалы по необходимости
	Чистота и порядок	Чистые полки	Протирать пыль при jedem посещении
		Торговый зал	Чистота и прохлада

ТАБЛИЦА 1.1 GLOBALSCORE: стандарты мерчендайзинга для NESTLE в Индии

Что такое мерчендайзинг в компании NESTLE?

Определение мерчендайзинга от NESTLE:

Мерчендайзинг — процесс, благодаря которому NESTLE делает присутствие своей кондитерской продукции ощущимым в торговой точке: на прилавке, в магазине.

Цель мерчендайзинга NESTLE:

Главной целью мерчендайзинга компании NESTLE является привлечение внимания покупателя/потребителя к своей линии кондитерских изделий.

**НУЖНЫЙ ТОВАР В НУЖНОМ МЕСТЕ В НУЖНОЕ
ВРЕМЯ И ВЫСТАВЛЕННЫЙ КАК НАДО.**

Выгоды от мерчендайзинга NESTLE:

Торговые агенты должны убедить розничных продавцов в пользу системного и контролируемого мерчендайзинга, продемонстрировав выгоду от применения идей NESTLE.

Чего ждут продавцы? Каковы их приоритеты?

1. Максимальные прибыль и оборот.
2. Устоявшееся оформление торговой точки.
3. Эффективность бизнеса.
4. Конкурентные преимущества.
5. Удовлетворенный покупатель.
6. Контролируемый бизнес.

Как может руководство по мерчендайзингу помочь розничному продавцу?

1. Торговый оборот повышается, так как правильно реализованный мерчендайзинг привлекает больше посетителей. Больше посетителей — выше продажи.
2. Устоявшееся оформление торговой точки становится возможным благодаря тому, что за товарами NESTLE закрепляется строго определенное пространство.
3. Эффективность бизнеса розничного продавца повышается, так как его персонал освобождается от поисков/оформления товаров NESTLE и может переключиться на выполнение других задач.
4. Наконец, удовлетворен потребитель: упаковки расположены удобным для него образом, и он знает, где можно найти свой любимый товар.

Каковы выгоды для розничного продавца?

Оборот шоколадных изделий NESTLE Premium увеличится; кроме того, магазин, в котором грамотно реализованы мероприятия по мерчендайзингу, станет привлекать больше покупателей, следовательно, увеличится поток покупателей и товарооборот.

УВЕЛИЧЕНИЕ ОБОРОТА ОЗНАЧАЕТ УВЕЛИЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ.

Иногда, несмотря на все усилия помочь, торговые агенты наталкиваются на сопротивление со стороны розничных продавцов.

Чем «подкупить» розничного продавца?

Торговым агентам следует заострить внимание продавца на выгодах для него — на увеличении прибыли от торговли кондитерскими изделиями без дополнительных затрат. При необходимости агенты должны быть готовы

продемонстрировать реальность выгоды и провести пробные мероприятия. Для этого им потребуется:

- сделать выкладку в соответствии с рекомендациями;
- договориться об испытательном сроке в шесть недель минимум⁷;
- посещать торговую точку каждую неделю (или чаще), проверять выкладку и отслеживать результаты;
- докладывать об успехах после каждого посещения.

Для кого предназначено руководство по мерчендайзингу?

Руководство по мерчендайзингу предназначено для всех розничных продавцов, торгующих кондитерскими изделиями, так как по сути магазин — это вложение средств в полочное пространство. Беря на вооружение спланированные и эффективные приемы мерчендайзинга, розничный продавец может максимально повысить количество импульсных покупок продукции *NESTLE* и тем самым оптимизировать прибыль, получаемую с каждого квадратного метра полочного пространства.

Общие принципы мерчендайзинга кондитерских изделий

Чувствите настроение

Исследования показывают, что во время похода по магазинам потребители условно делятся на три типа в зависимости от намерений:

Первый: это потребитель, который точно знает, чего он хочет — он заходит в магазин и покупает нужный товар.

Второй: одни собирались перекусить, другие намерены угостить кого-то шоколадкой — такие потребители заходят в магазин с целью приобрести какое-либо кондитерское изделие, но не совершают покупку, пока не увидят предлагаемый ассортимент, и лишь затем делают свой выбор.

Третий, наиболее интересный для нас, — это потребитель, который входит без намерения купить что-нибудь сладкое. К кондитерским изделиям его привлекает заманчивая экспозиция, которую он замечает, покупая что-либо другое. Зачастую импульсивная покупка совершается, если плитка шоколада или пакетик конфет способны привлечь и завладеть вниманием покупателя.

Удивительный факт: более 69 процентов шоколадных и кондитерских изделий продаются благодаря импульсивным покупкам, за какие-то доли секунды совершаются продажи на миллионы рупий!

Кондитерские изделия приобретаются импульсивно

Что это значит?

В целом покупки кондитерских изделий (для себя или в качестве подарка) не планируются заранее. Просто вдруг потребителю приходит в голову идея пожевать чего-нибудь простого и сладенького или угостить ребенка; кондитерские изделия приобретаются импульсивно.

Внимание потребителя привлекает то, что известно ему как вкусная и хорошая пища. Потребитель узнает знакомую марку и совершает импульсивную покупку.

Поэтому совершенно необходимо, чтобы кондитерские изделия:

- были доступны потребителю всюду, где ему может прийти в голову мысль о покупке;
- были выставлены по возможности наиболее заметным и привлекательным способом;
- были выставлены в экспозиции из наиболее популярных марок товаров *NESTLE* в самых продаваемых местах;

- содержались в чистоте и привлекательном виде — грязная выкладка может оказать медвежью услугу: в подобном случае пусть лучше выкладка отсутствует вообще!

Импульсивые продажи можно увеличить, используя:

- популярную марку;
- бросающуюся в глаза упаковку;
- грамотную рекламу внутри магазина;
- наиболее заметное расположение выкладки в как можно большем количестве торговых точек, чтобы вызвать максимальное число импульсивных покупок.

Где заметнее всего расположить товары?

Самое заметное место для размещения товаров — там, где поток покупателей наиболее велик. В каждом месте есть точки, куда взгляд покупателя падает скорее всего, и куда покупатель легче всего дотягивается. Присутствие товара в таких точках помогает увеличить продажи до 200 процентов по сравнению с менее заметными местами. Это — «горячие точки» торговли!

В любой торговой точке они расположены в следующих зонах:

- кассовый прилавок;
- ближний ко входу прилавок;
- кассы;
- блоки выкладки на полках на уровне глаз.

В каких торговых точках можно продавать кондитерские изделия?

Кондитерские изделия можно продавать практически везде — в обычных торговых точках:

- универсмагах/универсамах;
- продовольственных магазинах/у торговцев пряностями;
- магазинах самообслуживания/супермаркетах;
- аптеках;
- булочных.

Кроме обычных торговых точек, существует ряд ключевых мест для торговли кондитерскими изделиями, а именно:

- школьные/студенческие столовые;
- кондитерские (особенно в летнее время);
- аэропорты;
- кинотеатры/театральные буфеты;
- железнодорожные вокзалы и торговцы в поездах;
- угловые магазинчики и табачные лавки;
- места скопления туристов;
- газетные киоски и магазины;
- фактически любые места скопления публики.

Что такое блок выкладки?

Общие правила

Видимость:	То, что не видно, не принимается во внимание
Доступность:	То, что нельзя потрогать, не выберут
Привлекательность:	Привлекательная выкладка способствует продажам

Размер:	Чем больше выкладка, тем выше продажи
Несколько мест выкладки:	Дополнительные места выкладки означают дополнительные продажи
Пространство:	Шоколад <i>NESTLE Premium</i> должен занимать 30 процентов всего места, отведенного под шоколад
Постоянство:	Шелфтокеры на полках закрепляют место за продукцией <i>NESTLE</i>
Выкладка блоками:	Шоколад <i>NESTLE Premium</i> выкладывается фирменными блоками
Правило FIFO	«Золотое правило» <i>FIFO</i> («первым поступил — первым прошел») обеспечивает ротацию и свежесть товарных запасов

Весь шоколад *NESTLE Premium* должен быть уложен и выставлен в виде квадратного или прямоугольного блока. Нельзя располагать продукцию вразброс. Группировка нескольких товаров одной марки для создания большего зрительного воздействия называется **брэнд-блок**. Группа брэнд-блоков всех марок шоколада *NESTLE Premium* вместе называется **блок NESTLE**.

Пятьдесят процентов места, отведенного под продукцию *NESTLE*, должно принадлежать маркам *NESTLE Crunch* и *NESTLE Bar-One*. Блок *NESTLE* должен иметь размеры и расположение, соответствующие доступному пространству.

Планирование приносит плоды

В генеральном плане должны быть учтены все местные торговые точки, где продается шоколад; всех их необходимо разделить на четыре категории в зависимости от инфраструктуры экспозиции. Специалисты по мерчендейзингу и торговые агенты дистрибутора будут работать с этими торговыми точками по заранее определенным схемам.

В отношении каждой точки план должен предусматривать:

- » Выкладку в зоне полок/прилавков.
- » Любой специальный диспенсер, если необходимо.
- » Тип диспенсера и его расположение в магазине.
- » Размещение светящихся знаков.

Торговый агент всегда должен извлекать максимальную выгоду из использования POS-материалов на заранее отведенном месте.

Грамотное планирование всегда предусматривает долгосрочную перспективу. Несмотря на то, что это кажется трудновыполнимым в данный момент, такое планирование поможет создать долгосрочную «собственность», закрепленную за *NESTLE*, в виде зарезервированных «горячих точек» и способов реализации мерчендейзинга в этих точках.

Обычные торговые точки

Типы торговых точек

Магазины можно разделить на четыре типа в зависимости от имеющейся в них инфраструктуры для выкладки.

Тип 1 — торговые точки со специальными холодильными витринами.

Тип 2 — торговые точки, оборудованные прилавками со стеклянным верхом.

Тип 3 — торговые точки с деревянными прилавками и местом для диспенсеров.

Тип 4 — людные магазины, где нет места на переднем прилавке.

Подход к мерчендайзингу шоколада должен быть разным для каждого из четырех типов магазинов, так как и возможностями они обладают разными. Тем не менее, в любом случае под шоколад *NESTLE Premium* должно отводиться не менее 30 процентов всего места, предназначенного для выкладки шоколада.

Тип 1: торговые точки со специальными холодильными витринами

Лучшие места для расположения товаров:

- Внутри стеклянной холодильной витрины, ближе к кассе: блок шоколада *NESTLE Premium*.
- В зимнее время — «живая» выкладка в коробках с полиграфией на кассе⁸.

Выкладка, оборудование для мерчендайзинга и POS-материалы:

- Редко расставленные диспенсеры не нужны.
- Настенный дисплей с муляжами на уровне глаз, за или сбоку от кассового прилавка.
- POS-материалы (плакат-задник, шелфтокеры, подвесные элементы), размещенные вокруг кассового прилавка для выделения товара.

Тип 2: торговые точки, оборудованные прилавками со стеклянным верхом

Лучшие места для расположения товаров:

- верхняя полка стеклянного прилавка⁹;
- рядом с кассовым прилавком.

Выкладка, оборудование для мерчендайзинга и POS-материалы:

- Блок на верхней полке стеклянного прилавка рядом с кассой или там, где велик поток посетителей, с использованием упаковок и/или полиграфических материалов.
- Небольшой дополнительный дисплей рядом с кассовым прилавком с использованием полиграфических муляжей, если шоколад выставлен в стеклянном прилавке вдалеке от кассы.
- Металлические/пластиковые диспенсеры не используются.
- POS-материалы/шелфтокеры должны визуально выделять и закреплять место за шоколадом *NESTLE Premium*.

Тип 3: торговые точки с деревянными прилавками и местом для диспенсеров

Лучшие места для расположения товаров:

- рядом с кассовым прилавком.

Выкладка, оборудование для мерчендайзинга и POS-материалы:

- Блочная выкладка шоколада *NESTLE Premium* в металлических или пластиковых диспенсерах рядом с кассовым прилавком.
- В зимнее время — муляжи из обертки, выставленные на сетчатом стеллаже рядом с кассовым прилавком.
- POS-материалы используются только для выделения выкладки товара внутри магазина.

Тип 4: людные магазины, где нет места на переднем прилавке

Лучшие места для расположения товаров:

- Настолько близко к кассовому прилавку, насколько позволяет место.
- Стены со стороны кассового прилавка.

Выкладка, оборудование для мерчен岱зинга и POS-материалы:

- Блочная выкладка шоколада *NESTLE Premium* с использованием оберточ, рядом с передним прилавком.
- Настенные дисплеи с муляжами на уровне глаз на боковой стене рядом с кассовым прилавком.
- POS-материалы, призванные подчеркнуть выкладку.
- Светящиеся знаки для создания эффекта постоянного присутствия.

Выкладка в магазинах самообслуживания

Ключевые зоны в магазинах самообслуживания:

- кассы;
- стеллажи;
- дополнительные дисплеи.

Кассовая зона

Кассовая зона в магазине самообслуживания — превосходное место для кондитерских изделий. В идеале все место у касс должно быть отдано кондитерским изделиям *NESTLE*. Но так как это не всегда возможно, продукция *NESTLE* должна занимать наилучшие места на уровне глаз у каждой кассы, минимум 30 процентов доступного пространства.

На практике торговые агенты должны попытаться использовать/приспособить имеющиеся или специально разработанные диспенсеры для обслуживания у касс.

Дисплей никогда не должен выглядеть пустым, а в диспенсере всегда должен быть соответствующий запас шоколада *NESTLE Premium*.

Если не удается разместить диспенсер у касс, специалист по мерчен岱зингу должен использовать сетчатые стеллажи или мелкооптовую полиграфическую упаковку.

Стеллажи

Стеллажи следует выполнить в виде гондолы или торцевой стойки, мимо которых проходит наибольшее число покупателей. Шоколад *NESTLE Premium* должен занимать на них максимальное место, при этом вертикальный блок необходимо расположить в центре на уровне глаз. Использование шелфтокера и/или плаката-задника поможет закрепить место за блоком *NESTLE* (для этого может потребоваться сотрудничество с персоналом магазина). Кроме того, продукция на стеллаже должна быть выложена по блокам и по несколько единиц в блоке, для чего используется мелкооптовая полиграфическая упаковка.

Дополнительные дисплеи

Кроме выкладки на полках у касс, светящиеся знаки над кассовым прилавком или рядом с полками привлекут взгляд посетителя.

Шелфтокеры разграничивают зоны, закрепленные за продукцией *NESTLE Premium*. Плакат-задник поможет сделать выкладку привлекательной, заметной и бросающейся в глаза.

В магазинах самообслуживания имеются дополнительные возможности, помогающие спровоцировать импульсивные покупки. При недостатке пространства вместо обычного диспенсера можно использовать паллетную выкладку по 10 и 20 плиток или батончиков на сетчатых стеллажах или без них.

На тележках и корзинах, которыми обычно пользуются покупатели в магазинах самообслуживания, можно поместить наклейки с рекламой товаров *NESTLE*.

Демонстрации/дегустация в магазине

Специальные мероприятия/экспозиции в приоритетных магазинах во время сезонных пиков продаж шоколада помогут привлечь внимание потребителя. Например, проведение в период с октября по январь выкладки с Санта-Клаусом и оформлением на рождественскую тематику способствует увеличению продаж.

Продажи в летнее время

Как победить жару

Когда из-за высокой температуры «живая» выкладка невозможна и запасы хранятся в холодильнике, поставщик должен:

- ▶ ограничиться поставками только в магазины, обеспечивающие холодильное хранение;
- ▶ продолжать делать выкладки в соответствии с рекомендациями в магазинах, оборудованных системами кондиционирования воздуха;
- ▶ во всех других магазинах заменить товар муляжами; обеспечить чистоту и регулярную замену муляжей с тем, чтобы они выглядели опрятно;
- ▶ кроме того, установить за кассовым прилавком настенный дисплей с муляжами продуктов линии *NESTLE Premium*;
- ▶ в магазинах, не обеспечивающих холодильное хранение, забрать торговые аппараты на обслуживание/ремонт и вернуть их зимой;
- ▶ для увеличения зрительного воздействия установить светящиеся знаки позади кассового прилавка.

Список потенциальных торговых точек

Точки, подходящие для торговли шоколадом

Кондитерские изделия и шоколад должны быть доступны для потребителя в максимально возможном количестве торговых точек. Филиалы располагают сведениями об условиях хранения на предприятиях розничной торговли и руководствами по организации выкладки в соответствии с типом торговой точки. Также доступна информация в отношении каждой торговой точки о сезонах, когда возможна «живая» выкладка товара.

В летние месяцы шоколадные изделия поставляются только в магазины, оборудованные системами кондиционирования воздуха или холодильного хранения. Таковыми могут быть:

- ▶ кондитерские *Halwai* (обычно им не разрешается торговать сладостями на основе молока в летнее время);
- ▶ аэропорты;
- ▶ сувенирные магазины (например, *Archies Galleries*);
- ▶ магазины игрушек;
- ▶ кафе-мороженое;
- ▶ рестораны/гостиницы;
- ▶ любые торговые точки с воздушными кондиционерами.

В дополнение к перечисленному зимой можно использовать следующие торговые точки:

- клубы;
- школьные столовые;
- ярмарки/кулинарные фестивали;
- заправочные станции;
- кинотеатры;
- магазины видеозаписей;
- аптеки;
- торговые автоматы;
- салоны красоты.

Краткое изложение иллюстрации

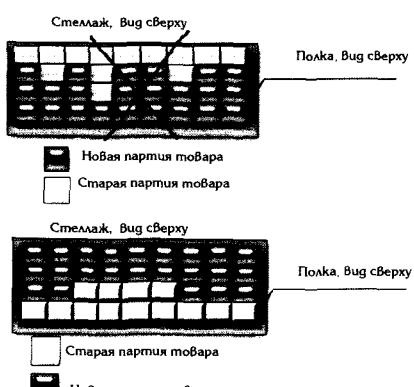
Вот некоторые важные уроки, которые можно извлечь из опыта *NESTLE* в Индии:

- Даже хорошо известным во всем мире потребительским товарам для полной реализации потенциальных продаж и доли рынка необходим **мерчендайзинг**.
- **Руководство по мерчендайзингу** для Индии компании *NESTLE* является собой отличный пример того, как можно разработать стандарты мерчендайзинга и донести их до всех специалистов по сбыту, доставке и мерчендайзингу.

Стандарты мерчендайзинга могут быть разработаны для любой компании, торгующей товарами народного потребления, с использованием универсальной системы контроля мерчендайзинга *GLOBALSCORE Merchandising Audit*. Эти стандарты можно реализовать в эффективной и наглядной форме, отказавшись от использования сложных концепций.

Примечания научного редактора

¹ Чем больше места занимает одна марка в основной секции, тем большую долю рынка она сможет получить. Причем место в процентах и доля рынка практически прямо пропорциональны для большинства товаров *FMCG* (быстрообращаемых товаров). Таким образом, если компания желает получить долю рынка в 50%, то доля ее выкладки на полках по всем магазинам должна быть не менее 50%. В России же дистрибуторы часто не видят связи между выкладкой и продажами. А следовало бы иметь в виду: если товар какой-либо компании занимает в магазине не более 5–6% полок, ее доля рынка не может составлять 25% — как бы красноречиво вас ни убеждали в обратном.



² Имеется в виду, что товар необходимо разместить на том прилавке, который покупатель увидит первым, стоя возле кассы. Скорее всего, это будет ближайший прилавок или первый прилавок по ходу движения покупателей у кассы, если прикассовая зона слишком большая, такая, как, например, в гипермаркете.

³ Все, от продавца в магазине до мерчендайзера-поставщика, прекрасно понимают, что первым к покупателю надо ставить тот товар, который пришел первым, то есть предыдущей партии. Иначе, если мы будем продавать только свежий товар, предыдущая партия испортится и потеря от такой расстановки на полках могут превысить все прибыли. Но мало кто учит раскладчиков товаров самой технологии выкладки. А технология простая: для того чтобы пополнить полку вновь прибывшим товаром свежей партии, надо:

- Снять с полки товар предыдущей партии.
- Поставить к задней стенке стеллажа товар новой партии.
- Задвинуть новый товар товаром старой партии, чтобы последний (товар предыдущей партии) стоял ближе к покупателю.

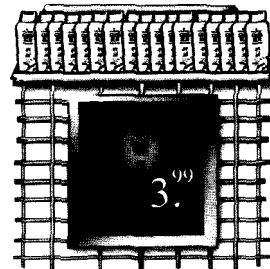
Да, действий гораздо больше, чем:

- Уплотнить старую партию еще глубже к стене.
- Поставить сверху свежий товар.

Но так делать нельзя!

⁴ Серьезным заблуждением, способным привести к снижению продаж в несколько раз, является мнение розничных продавцов, что если на полке есть ценник, то маркировать товар (посредством этикет-пистолета) не обязательно. Наклейки с ценой на каждой единице продукции имеют очень важное значение, так как покупатель, не обнаруживший ценник на месте продаж, скорее всего, откажется от покупки (ценник может быть сдвинут или вообще отсутствовать в данный момент).

⁵ Речь идет о паллетных ценниках в рамках, которые устанавливаются на товар при паллетной выкладке либо на край торгового оборудования — торцы полок, края корзин. Такие ценники являются мощным средством визуально акцентирования, выделения товара на фоне других в торговом зале.



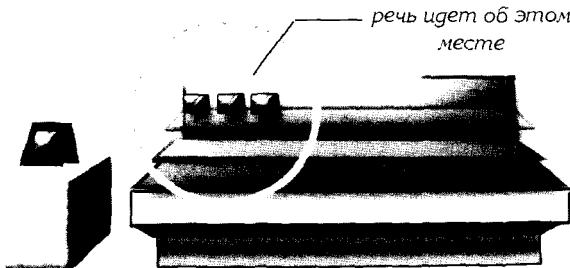
⁶ Шелфтокер — это полоска с логотипом, которая вставляется в ценникодержатель, расположенный на торце полки, но может крепиться к полке и другими способами. Шелфтокер отличается от шелфорганайзера тем, что последний, кроме логотипа, еще содержит и место для написания цены.



ПРИМЕР ШЕЛФТОКЕРА
«Педигри» и «Чаппи»

⁷ Обычно предметом спора магазина и представителя поставщика является срок, в течение которого осуществляется экспериментальное перемещение товара в торговом зале. Опыт показывает, что любое перемещение товара в торговом зале на начальном этапе, как правило, ведет к потере продаж. Поэтому экспериментально был установлен срок в 6 недель, в течение которого покупатели обычно привыкают к перестановке и можно сделать вывод о том, было ли это перемещение финансово выгодным.

⁸ Имеются в виду специальные коробки-дисплеи, конструкция и дизайн (верхняя крышка с внутренней стороны снабжена цветной рекламой) которых предусмотрены для продажи товара прямо из коробки, без предварительной выкладки. Обычно такие коробки используют производители жевательной резинки или шоколадных батончиков.



ВЕРХНЯЯ ПОЛКА И ТОВАР
ВОЗЛЕ КАССЫ

⁹ В данном случае говорится о стандартных среднетемпературных заприлавочных холодильниках, в которых обычно продают пирожные, иногда — колбасы (для колбас чаще используют прилавки с единственной полкой — дном холодильника, и пространство в таком случае используется нерационально).

Товарный знак и распределение места

Глава

2

Эффективное использование мерчендайзинга не сводится к банальному размещению максимального количества товара на полках магазина в надежде, что кто-то его купит. Разумеется, чем больше точек продажи, тем чаще покупатель видит товар и тем чаще он испытывает искушение приобрести его, но такой подход слишком узок. Следовательно, необходимым условием успешного сбыта является правильное поддержание товарного запаса, а это — не просто укладка товара штабелями. Конечно, покупатель не сможет приобрести товар, который отсутствует в торговом зале, но и поставщик не обязан пополнять запас товара на полках, руководствуясь только спросом. Важным условием эффективного управления продажами является организация складского помещения. Чтобы товар не заканчивался или не задерживался, продукцию различных производителей необходимо размещать на достаточном (сопоставимом) пространстве (без нагромождений), товары должны быть доступны.

Понятие «товарный запас» шире, чем просто «товар», а именно: товар должен быть в правильно выбранных упаковке, ассортименте и количестве — и в торговом зале, и на складе. Стандарты обеспечения товаром варьируются в зависимости от типа складского помещения и с учетом конкретных условий. Для каждого типа торговой точки требуются различные стратегии по выбору типа упаковки и марок товара.

На рис. 2.1 показан процесс сопоставления стратегии поставок с условиями торговой точки. Стратегия поставщика супермаркета часто предусматривает наличие больших или мелкооптовых упаковок, которые можно взять домой; поставки же для небольших магазинов включают в себя менее крупные упаковки, позволяющие использовать товар на месте.

Решения по выбору типа упаковки для конкретных торговых точек имеют стратегическое значение. Например, предложением более крупных упаковок можно увеличить объем товара, а предложением мелкооптовых — повысить уровень продаж. Необходимо просчитывать и даже предугадывать выбор потребителя: почему, например, некоторые предпочитают одной упаковке картофельных чипсов мелкооптовую или просто берут десять обычных? Возможно, мелкооптовая упаковка немного дешевле или, в случае с объемными товарами или товарами неправильной формы, ее просто легче нести. Мелкая упаковка привлекательна для людей с небольшим уровнем потребления или для тех, кому товар нужен для немедленного использования. Выбор марки товара требует похожей оценки ситуации. Крупные торговые точки с быстрым оборотом запасов могут позволить себе складировать все марки, тогда как небольшие магазины не могут хранить медленно продающиеся товары, опасаясь истечения срока годности. Итог: с ростом складского запаса растет объем упаковок и ассортимент марок товара, и теперь первоочередная задача — обеспечить магазины необходимыми типами упаковок и марок, соответствующими нуждам каждого магазина.

Дистрибутор тратит время и силы на розничный магазин с одной целью: создать товарный запас в этой торговой точке. Эта задача — долго-



Рисунок 2.1
Сопоставление
СТРАТЕГИИ ВЫБОРА ТИПА
УПАКОВКИ И МАРКИ ТОВАРА
с типом торговой точки

срочная. Управление товарным запасом обеспечивает профессиональный подход к наличию марок и типов упаковки товара на складе и в магазине, тогда как простое увеличение запаса товаров импульсивного спроса приводит к единственному результату — увеличению продаж.¹

В долгосрочном периоде, используя программу профессионального распределения места и запаса торговой продукции на складах, товарный запас можно увеличить во всех магазинах района. Это утверждение тем более верно, если поставщик лидирует на местном рынке и может предложить больше видов упаковки и видов товаров, чем его конкуренты. Профессиональное распределение места и товарного запаса особенно полезно для лидирующего поставщика. Если он предлагает наиболее широкий ассортимент типов упаковки и товаров, у него нет другого выбора, кроме как прибегнуть к этому способу.

Распределение места и товарного запаса

Успешные программы по распределению места всегда логически обоснованы и эффективны. У многих специалистов имеются свои собственные представления о распределении места и товарного запаса. Сколько-нибудь вразумительный анализ ситуации должен начинаться с отсеивания неправильных представлений о распределении места. Профессиональная программа по распределению места и товарного запаса НЕ подразумевает подход «займи-все-место-которое-есть», НЕ стремится урвать у конкурентов как можно большую площадь под выкладку и НЕ имеет ничего общего со спонтанным планированием размещения секций отдела «на коленке». Профессиональная программа НЕ подразумевает, что каждый раз необходимо подвигать продукцию конкурента, чтобы на следующий день возвращать все на место.

Но последовательный анализ, вне зависимости от метода распределения места, подразумевает наличие достоверной информации. Большинство клиентов быстро определят поставщиков, которые используют ложные данные о доле рынка, прибыльности и обороте для получения дополнительного пространства.

К тому же в рамках программы по распределению места и товарного запаса поставщик ставит перед собой еще несколько задач:

- ▶ Ближайшая цель программы по распределению места и товарного запаса — свести к минимуму исчерпание запаса на складе розничной торговой точки.
- ▶ Другая цель — завоевание заметного положения для корпоративных марок. Товар ведущей марки требует доминантной выкладки в каждой торговой точке. Важно, чтобы покупатель, подошедший к секции данной категории товаров, увидел продукцию поставщика первой. Товары должны быть размещены на полках таким образом, чтобы покупателю было удобно до них дотянуться. Содержание экспозиции в порядке способно повысить эффективность секции товара в любом отделе.
- ▶ Профессиональное распределение товарного запаса помогает найти место для новых товаров/марок — используя пространство, занимаемое продукцией конкурентов, а не собственной лидирующей марки вашего поставщика.
- ▶ Конечная цель такой программы — удержать завоеванные позиции.

Стратегия товарных категорий

Каждому поставщику нужна стратегия товарных категорий, и каждый торговый представитель должен стать важным участником такой программы. Успех в какой-либо категории товаров похож на победу в американском футболе — в обоих случаях все решают сантиметры.

В футболе несколько сантиметров, выигранных то здесь, то там, могут привести к первому голу. Немного места, постоянно закрепленного за товаром, может оказаться решающим фактором в борьбе с истощением запаса товара ведущей марки и с необходимостью освобождать полки от медленно продающегося товара.

Программа распределения места и товарного запаса по категориям состоит из профессиональных исследований, которые проводятся с целью смены расстановки всего отдела. Перестановка — это главное событие программы. Как говорилось ранее, долгосрочная задача такой деятельности состоит в том, чтобы обеспечить запас по всем позициям товарного ассортимента компании.

Тем не менее, когда дело касается планировки отдела, клиенты могут руководствоваться иными целями. С точки зрения розничного продавца, цель перепланировки — максимизация общего объема продаж товара и магазина в целом. Розничный продавец может решить увеличить общий объем продаж за счет некоторых популярных товаров, расположив соответствующий отдел на проходе или ограничив свою прибыль от продажи популярного товара для привлечения в магазин большего числа покупателей.

Розничные продавцы обращают внимание не на отдельные марки или поставщиков, а на весь отдел в целом, за исключением, возможно, их собственных фирменных товаров.

Компоновка отдела

Может показаться, что в отношении отдельных категорий товаров задачи розничного продавца и поставщика расходятся. Тем не менее эффективность управления зависит от достижения целей всеми, кто заинтересован в товаре: поставщиком, розничным продавцом и потребителем. Отталкиваясь от этих целей и в связи с ростом конкуренции почти в каждой товарной категории, насыщением рынка, расширением товарного ассортимента, снижением цен и торговых наценок, можно принимать решения о том, какие товары и в каких пропорциях выставлять. Для усовершенствования работы отдела необходимо владеть информацией из различных источников: данными о внутренних запасах, параметрами розничной торговли, анализом рынка и, возможно, информацией о потребителях.

Полученные данные позволяют принимать обоснованные решения, направленные на достижение целей всех участников процесса. Поставщик должен разработать реалистичный комплекс мер и стратегию выбора торговой марки для каждого типа магазина. Такая стратегия должна охватывать определенный спектр товаров; бывают ситуации, когда просто невозможно поместить все необходимые товары в магазине, и поставщик обязан это учитывать. Целесообразно вернуться и к так называемой «стратегии приоритета» в выборе типов упаковки и марок. Ключ к пониманию данной стратегии — правило Парето, которое гласит, что 20 процентов товаров приносят 80 процентов продаж, и именно по этим наименованиям необходимо создавать запас. Но мышление такими категориями приводит к пренебрежению другими товарами со стороны торгового персонала, что, в свою очередь, затрудняет компоновку по маркам и типам упаковки, представление товаров и даже удержание налаву тех товарных наименований, которые начинают сдавать свои позиции. Решить эту головоломку непросто; возможно, для этого потребуется оставить торговых представителей и мерчендайзеров в неведении относительно приоритетных позиций.²

Из всего доступного пространства магазина поставщик должен выбрать места, которые будут закреплены за конкретными товарами. Для принятия логически обоснованного решения необходимо помнить о том, что распределение места зависит от доли рынка, от торгового оборота данного конкрет-

ного канала поставки. Каждый метод должен включать в себя определенные параметры, которые позволяют оценить успехи в достижении назначенных целей компании. Например, товарам, занимающим мизерную долю рынка, отводится минимальная выкладка.

Стандарты мерчендайзинга компаний (обязательные к применению во всех ситуациях во всех магазинах!) требуют последовательности и логики в порядке расположения марок на полках. Даже если какие-то марки и не выставлены, порядок представления остальных марок не должен нарушаться. Такой подход обеспечивает единобразие, увеличивает эффективность от одновременного представления различных марок, способствует формированию имиджа компании-поставщика и закреплению ассоциативных связей между марками. Например, компания по производству напитков может определить преимущественный порядок представления марок напитков по аромату: сначала кола, затем лимон, лайм и апельсин, после фруктовые ароматы, и уж потом — разновидности: обычные, диетические и без кофеина. Иногда полочное пространство отводится поставщику не в полной мере: товары, занимающие большую долю рынка, заставляют других поставщиков довольствоваться незначительным пространством и выкладывать на полки лишь малую часть своих товаров. В таких случаях бывает необходимо не только выставить приоритетные марки, но и указать размеры минимального пространства, отводимого под лидирующую марку. Так, компании по производству напитков (из приведенного ранее примера) следовало бы оговорить условие: минимум 40 процентов отведенного компании пространства должна занимать обычная кола.

Склад

Выше мы рассмотрели планирование отделов магазина в торговом зале. Не менее важный вопрос — количество товара, складированного в подсобных помещениях. Неэффективная складская программа может привести к исчерпанию запаса в торговом зале. В прошлом считалось, что минимальный запас товара должен быть в полтора раза больше недельной нормы продаж.³ Тем не менее с ростом размеров магазинов и усилением конкуренции на рынке многие торговые сети предпринимают попытки исключить из цепочки поставок все виды деятельности, не приносящие добавочной стоимости. В центре внимания оказывается одна из таких сфер — пополнение запасов, эффективность которого заключается в ограничении запаса до минимума и полагается на совместность доступа и действенность обмена информацией между поставщиком и магазином с целью не допустить исчерпания запаса. Даже в тех сферах, где исчерпания запасов не бывает, многие торговые сети перешли на системы централизованного снабжения и не могут принять больше одно- или двухдневного запаса. Каждый поставщик должен сам обеспечить соответствие стратегии снабжения условиям сбыта в каждом магазине.

Исключительное пользование

Размещение некоторых видов оборудования с целью стимулирования сбыта зачастую связано с крупными вложениями. Вложенные средства должны давать экономический эффект, иначе они будут нецелесообразны. Ни одна компания не позволит конкурентам производить их продукцию на своем заводе или пользоваться ее транспортом; аналогично компания должна препятствовать получению конкурентами прибыли от чужих инвестиций. Если поставщики разместят в торговой точке свое оборудование и позволят конкурентам пользоваться им — выигрывают конкуренты. Если какой-либо поставщик установит в магазине холодильную витрину и позволит своему ближайшему конкуренту поместить в нее свои товары, последнему не только придется тратиться на холодильное оборудование, но его товары еще и

выиграют от соседства с хорошо сопровождаемыми товарами поставщика. Поставщик обязан всегда стремиться к полному контролю над своими активами. Он не должен допускать, чтобы конкуренты занимали отведенное ему, поставщику, пространство; добиться этого можно, проверяя наличие своих товаров в отведенных для них местах. Способы, которые выбирает поставщик для достижения своих целей, не должны противоречить законам страны, в которой он работает.

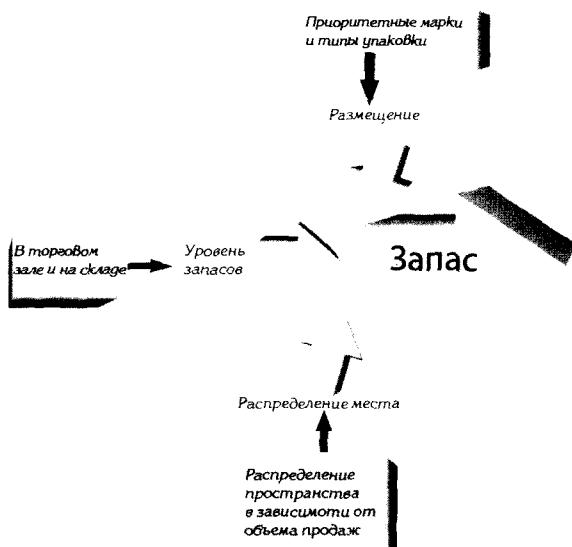


Рисунок 2.2
Запас как составная
часть мерчендайзинга

товаров, и, безусловно, именно по этим наименованиям необходимо создавать запас.

Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для *Tennent's Ireland*

Задачи

Владение искусством мерчендайзинга необходимо не только для лидеров рынка, но и для всех компаний, идущих за лидером и желающих усилить свои позиции. В предлагаемой к рассмотрению иллюстрации мы приводим пример компании *Tennent's Ireland*, пивоваренной компании, занимающей второе место в Ирландии, если судить по занимаемой ею доле рынка.

Цели этого примера:

- Дать представление о методике мерчендайзинга компании, занимающейся потребительскими товарами и не являющейся лидером на рынке.
- Противопоставить различные методы создания запаса в основной секции.
- Определить общие для всех стран параметры запаса как элемента мерчендайзинга: марка/тип упаковки, уровень запаса, распределение места.
- Дать оценку стандартов мерчендайзинга компании *Tennent's Ireland* по системе *GLOBALSCORE*.
- Дать оценку эффективности исследования всех торговых точек компании *Tennent's* с точки зрения запаса.
- Выявить связь между увеличением продаж и запасом как элементом мерчендайзинга.

Краткое изложение главы 2

На рис. 2.2 приведена схема составляющих элементов товарного запаса.

- Цель программы по распределению места и запаса — сведение к минимуму исчерпания запаса потребительских товаров в точках розничной торговли, завоевание заметного положения для товаров компании и закрепление доминирующего положения лидирующих марок.
- Компании, производящие товары народного потребления, должны поддерживать минимальный запас товара на уровне **полутороганедельной нормы продаж** в каждой точке розничной торговли.
- **Правило Парето** в приложении к мерчендайзингу гласит, что 80 процентов продаж происходят по всего 20 процентам позиций ассортимента товаров, и, безусловно, именно по этим наименованиям необходимо создавать запас.

- Дать обоснование критерии различия стратегий мерчендайзинга для компаний, занимающихся потребительскими товарами, по занимаемой ими доле рынка.

Обзор

Остров Ирландия занимают два государства: Республика Ирландия (РИ) и Северная Ирландия (СИ). Площадь Ирландской республики — около 27 тыс. квадратных миль, что составляет примерно 5/6 площади острова. Население РИ — почти 3,5 млн человек. В течение последних десяти лет сохраняется медленный, но постоянный темп роста населения — около 0,5 процента в год. В прошлом ирландцы жили преимущественно в сельской местности. И по сей день основа ирландской экономики — сельское хозяйство: около 81 процента земель используются для выпаса скота. Но почти 3/5 современного населения проживает в городах, причем на долю самого крупного из них — Дублина, столицы Республики Ирландия — приходится почти 30 процентов. Начиная с 50-х гг. XX века, страна стала больше полагаться на свою промышленность, основными отраслями которой являются производство фасованного мяса, пивоварение и перегонка, мукомольное производство и производство молочных продуктов. В 1973 году Республика Ирландия вошла в состав Европейского союза (ЕС), что в немалой степени поддержало экономику Ирландии и вызвало усовершенствование инфраструктуры. В 90-х гг. Ирландия обладала одной из самых быстроразвивающихся экономик в Европе. Ей принадлежат одни из самых высоких в Европе показателей экспорта на душу населения.

Компания *Tennent's Ireland* базируется в Дублине и занимается производством и поставками пива. На сегодняшний день ей отводится лишь вторая роль, так как лидером является компания *Guinness*, производящая традиционное ирландское пиво. В активе компании *Tennent's* — некоторые из самых известных в Великобритании и во всем мире сортов пива: *Tennent's Lager*, *Bass Ale*, *Rolling Rock*, *Lamot Lager*, *Grolsch Lager* и *Labatt's Lager*. Как правило, для европейского рынка пива характерно деление на обычное пиво и пиво светлых сортов. В Ирландии же различают светлое пиво, портер и эль. Пиво *Tennent's Lager* традиционно занимает сильные позиции в пабах. В приведенной иллюстрации рассматривается оценка, данная компанией собственному положению в секторе продаж пива «с собой» («офф-трейд»⁴), и вытекающие отсюда маркетинговые планы компании.

В течение 1993 и в начале 1994 года руководство компании *Tennent's* осознало, что традиционно сильные позиции компании в секторе продаж «на месте» расшатываются слабостью в секторе продаж пива «с собой». Первоначальные исследования рынка показали, что концентрация усилий на секторе продаж «на месте» привела к пренебрежению продажами «с собой», и выявили низкий уровень и необоснованность стандартов мерчендайзинга в этой области. Самым слабым элементом стратегии компании оказался недостаток информации о распределении продукции — как собственной, так и продукции конкурентов. Кроме того, компания не имела соответствующих стандартов мерчендайзинга. Компания *Tennent's* пришла к выводу: единственный путь к улучшению ситуации — сбор наибольшего количества информации о рынке и разработка нового маркетингового плана и стандартов мерчендайзинга на основе этой информации. Для того чтобы собрать необходимые сведения, потребовалось провести исследование всего ирландского «офф-трейд»-рынка пива. Это исследование стало первым шагом на пути к выполнению плана, состоявшего из четырех этапов.

Этап первый. Изучение каждой торговой точки

Задача исследования, намеченная компанией *Tennent's*, формулировалась следующим образом: «Дать обоснование для оценки и оценку ситуации

ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Для национальных торговых сетей должны быть представлены все марки, указанные на корпоративном уровне. Независимые продавцы должны иметь все марки
		Приоритетная упаковка	Для национальных торговых сетей должны быть представлены все типы упаковки, указанные на корпоративном уровне. Независимые продавцы должны иметь все типы упаковки
	Уровень запасов	Склад	В 1,5 раза больше недельной нормы продаж
		Запас в торговом зале	Не для торговли вне помещения
	Распределение места	По категориям товаров	70% пространства для светлых сортов, 24% — для портера и 6% — для эля
		По марке товара	<i>Tennent's Lager</i> — 10% от всех светлых сортов, <i>Bass Ale</i> — 30% от всех сортов эля
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Порядок расположения категорий	Светлое, портер, эль
		Поток покупателей	Покупатель всегда должен видеть продукцию <i>Tennent's</i> , когда он видит товары лидера рынка
	Порядок марок и типов упаковки	Порядок расположения по марке	Продукция <i>Tennent's</i> всегда должна стоять минимум 4-й, все остальные — минимум вторыми
		Группировка	Всегда по категории
	Ротация	Оборот товарного запаса	Строго следовать принципу FIFO («первым поступил — первым продан»)
		Отдельные товары	Все товары должны быть выложены как минимум в двух экземплярах
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Ценник на каждой единице или бутылке
		Вспомогательные ценники	На плакатах и воблерах
	POS-материалы	Этикетки на полках	Отдельные воблеры для каждой марки
		POS-материалы в магазине	Постеры, корзины для экспонирования товара «навалом» и другие материалы, способствующие продвижению товара
	Порядок и чистота	Товары	Все банки и бутылки должны быть чистыми, наклейки не должны болтаться
		Торговый зал	Отсутствие упаковок и устаревших POS-материалов

Таблица 2.1

GLOBALSCORE: стандарты мерчендайзинга компании *Tennent's Ireland* для основных секций по продаже пива

на рынке» для каждой торговой точки «офф-трейд» в Ирландии. Группа по увеличению продаж провела необходимое исследование и собрала информацию о действующих стандартах мерчендайзинга, о возможностях для распространения продукции, появления новых марок и увеличения торгового пространства для товаров *Tennent's* во всех типах торговых точек, продающих пиво на вынос. Эта информация использовалась для составления базы данных о всех торговых точках; отчеты, основанные на этой базе данных, использовались при анализе проблем и возможностей, открывающихся перед компанией *Tennent's* на данном рынке. Кроме того, полученная информация должна была помочь при сличении данных, предоставленных компанией, занимающейся изучением конъюнктуры рынка. Собранные данные были сведены в трехстраничный список всех марок пива, присутствующих в этом секторе ирландского пивного рынка. В списке также были приведены данные о полочном пространстве, доле пространства, закрепленной за продукцией *Tennent's*, о размещении холодильного оборудования и возможностях для размещения POS-материалов.

Этап второй. Разработка всесторонних стандартов мерчендайзинга

Еще до проведения исследования руководство компании *Tennent's* предполагало, что многие проблемы компаний были вызваны недостатком внимания к стандартам мерчендайзинга. Исследование подтвердило верность предположения. Компания *Tennent's* обнаружила, что особенно неустойчивое положение она занимает в области создания запаса и размещения, т. е. многие типы упаковки и марки (о складировании которых в торговых точках были выработаны соглашения на корпоративном уровне) отсутствовали, и компания не могла правильно разместить свою продукцию в торговых точках «офф-трейд». В таблице 2.1 приведены новые стандарты мерчендайзинга, выработанные компанией с использованием системы *GLOBALSCORE*.

Самым важным изменением этих стандартов стало изменение порядка расположения марок и типов упаковки компаний *Tennent's* — к такому приему могут прибегнуть и другие, не являющиеся лидерами рынка компании, занимающиеся потребительскими товарами.

В немалой степени стратегия мерчендайзинга основывается на доле рынка, занимаемой компанией. Лидеры рынка или компании, занимающие большую долю рынка, обычно оказывают влияние на него, используя сочетание знаний, ресурсов и авторитета товарной марки. Лидеры рынка желают контролировать свои товарные категории и делают это, используя такие приемы, как организация фирменного (корпоративного) блока, объединяющего все марки товаров компании в определенной логической последовательности. Лидер рынка всегда пытается разместить свой фирменный блок в начале потока покупателей, смешая таким образом остальные компании на второстепенные позиции. К тому времени, когда покупатели доберутся до этих второстепенных позиций, их потребности зачастую бывают уже удовлетворены. Корпоративный блок — это стратегия, разработанная лидерами рынка для лидеров рынка.⁵ Кроме смещения конкурентов на менее выгодные позиции, порядок марок и типов упаковки предоставляет лидеру рынка много других преимуществ. Например, при введении на рынок новая марка может быть помещена в фирменный блок; это немедленно придаст ей заметное положение благодаря соседству с лидирующими марками и конкурентное преимущество в результате размещения ее в начале потока покупателей, а не на второстепенных позициях.

Корпоративный блок неизбежно сдвигает все компании с малой долей рынка на менее выгодные позиции⁶ в товарной секции магазина, все участ-

тники рынка, за исключением лидера, должны препятствовать организации фирменных блоков и попытаться воспользоваться сильным положением лидера, стремясь ослабить его превосходство. Организация порядка марок по вкусу как раз служит выполнению этой задачи. Не прибегая к другим методам продвижения или к снижению цен, компания *Tennent's* может увеличить продажи, введя организацию порядка марок и типов упаковки по вкусу.

При таком подходе сорта пива группируются по вкусу, что позволяет компании, занимающей не первое место на рынке, разместить свои товары рядом с товарами лидера рынка. Это означает, что такая компания может использовать товары лидера как «буксир» и, разместив свою продукцию указаным способом, предоставить покупателю выбор в месте продажи.

Компания *Tennent's* взяла на вооружение эту стратегию и, вместо того чтобы поддерживать фирменные блоки в торговых точках, продающих пиво на вынос, решила «запрячь» лидеров рынка в свою упряжку, группируя продукцию по вкусу. Принятый порядок группировки был основан на трех категориях: пиво светлых сортов, портер и эль. В каждой из трех категорий компания *Tennent's* расположила свою продукцию рядом или как можно ближе к лидирующим маркам. Это принесло компании три основных преимущества, которые способствовали увеличению продаж и доли рынка компании.

1. Большинство марок переместились гораздо ближе к началу потока покупателей.
2. Господство компании *Guinness* было нарушено, так как фирменный блок был разбит и некоторые марки сместились к концу потока покупателей.
3. Запас товара в местах продаж увеличился, так как специалисты компании контролировали наличие на полках каждой упаковки и придерживались минимального уровня запаса.

Этап третий. Индивидуальные планы

Компания *Tennent's* решила, что ключом к реализации ее новых стандартов мерчендейзинга будет разработка индивидуальных планов для всех основных торговых организаций. Эти планы предусматривали использование новых стандартов, а также предоставление менеджерам магазинов данных о текущей ситуации на рынке и данных из исследования их торговой точки, которые освещали проблемы и возможности, открывающиеся перед их магазином. Первоначально эти планы должны были быть распространены на десять лучших торговых точек каждого торгового представителя компании *Tennent's*. Был также дан старт программе проверки, по которой ежеквартально результаты работы торговой точки сравнивались как с рыночной ситуацией, так и с выполнением индивидуального плана. Такая система планирования и проверки помогла как компании *Tennent's*, так и магазинам понять требования, предъявляемые ими к ведению дел, и упрочить партнерские отношения.

Этап четвертый. Отслеживание конъюнктуры рынка

В дополнение к планированию и проверке компания *Tennent's* провела мероприятие по маркетинговому аудиту по международной программе маркетингового аудита *GLOALSCORE*, разработанной для оценки эффективности мерчендейзинга. Такой аудит позволяет объективно сравнить стандарты, действующие на рынке, со стандартами, установленными компанией. Результаты аудита ясно указывают на любые области, в которых стандарты не поддерживаются надлежащим образом, и предоставляют информацию

менеджерам по сбыту, ключевым менеджерам по работе с корпоративными заказчиками и торговым представителям.

Краткое изложение иллюстрации

- *Стратегии мерчендайзинга*, выбираемые компаниями, зависят от положения компаний на рынке. Например, если компания, которая занимается потребительскими товарами, лидирует на рынке, она предпочитает выкладывать свою продукцию в фирменный (корпоративный) блок, позволяющий ей доминировать в данной товарной категории. Компании, далекой от первенства, следует разработать стратегию, которая позволит разбить корпоративный блок.⁷
- Такие программы *маркетингового аудита*, как система *GLOBALSCORE*, являются ключевыми инструментами для контроля эффективности реализации мерчендайзинга.
- *Исследования торговых точек* могут послужить основой для оценки текущего положения компании на рынке и разработки новых стандартов и планов. Немаловажен и масштаб проводимого исследования. На маленьком рынке исследование всех торговых точек представляется возможным и необходимым для выявления действительного положения, занимаемого компанией на рынке. Подобное всеобщее исследование на крупном рынке потребует больших затрат времени и ресурсов, а точность итоговых сведений окажется лишь незначительно выше результатов исследований меньшей, но тщательно подобранный выборки.

Примечания научного редактора

¹ Для иллюстрации важности и актуальности темы, приведем результаты мерчендайзингового аудита продаж соков одной известной марки (пример из практики). Компания-дистрибутор выплачивает премию мерчендайзерам за то, чтобы в каждом магазине, независимо от торгового канала, были представлены все 8 вкусов соков полного ассортимента марки. Однако посещение торговых точек показало, что в большинстве магазинов в момент посещения отсутствовали популярные апельсиновый, яблочный, мультивитаминный, ананасный вкусы, а были представлены только персиковый, абрикосовый, виноградный, овощной и томатный. Почему это произошло? Дело в том, что из-за недостаточности места каждый магазин позволил поставщику представить вкусы лишь по одному фэйсингу, не более. То есть, независимо от продаж, в каждом магазине на полке были выставлены по одному пакету в ширину все 8 вкусов соков, а запас соков в торговом зале равнялся, естественно, такому количеству пачек каждого вкуса, которое помещалось на полке по глубине.

При создании стратегии выкладки поставщик не учел продажи. Каким должен быть недельный запас соков, если учесть, что 20% продаж этого поставщика составляет апельсиновый сок, 15% — мультивитаминный, 10% — яблочный, 7% — томатный, 6% — ананасный, а все остальные вкусы делят продажи примерно поровну, и в итоге получается, что апельсиновый сок заканчивается в 5 раз быстрее, чем виноградный? И чем будет вынужден торговать всю неделю магазин, если заказ производится только раз в неделю? Недельный запас соков должен быть таким: из привозимых нами 100 пачек соков 20 должны быть только с апельсиновым соком, 15 — с мультивитаминным и так далее, в процентном выражении, а не по 12 пачек каждого из 8 вкусов.

Мало того, если в нашем распоряжении только 8 фэйсингов на полке, то 20% всех фэйсингов должны составлять фэйсинги апельсинового сока — поровну всех вкусов ставить нельзя! Иначе в первый же день у нас

закончится самый популярный вкус сока — апельсиновый, и всю неделю мы будем продавать другие вкусы. Покупатель, не найдя апельсинового сока нашей марки, купит апельсиновый сок конкурента, и, в итоге, не допродав отсутствующий сок, мы потеряем колоссальное количество денег.

Теперь проведем аналогию со складом продукции. Очень часто товаровед, прежде чем сделать заказ на доставку соков поставщику, проходит торговый зал и считает остатки. Что делает товаровед, увидев, что нет апельсинового сока, нет мультивитаминного, яблочного, ананасового и еще довольно много виноградного и овощного? Разумеется, он заказывает «по ящичку» распроданных к этому моменту соков: апельсинового, яблочного, мультивитаминного и ананасного. Товаровед при отсутствии специального дорогостоящего программного обеспечения не может определить пропорцию заказа, так как не видит пропорции продаж — ведь у него в торговом зале десяток тысяч (!) товаров. Даже если он заметит, что апельсиновый сок закончился в первый же день, ради коробочки одного вкуса он, как правило, не станет даже звонить поставщику (ведь есть еще, мол, другие соки, заказ можно сделать, когда немного распродастся весь товар). Это огромная проблема, и поставщику придется контролировать ее и решать, если он хочет продавать свою марку, а не марку конкурента. Следовательно, заказ должен производиться в соответствии с продажами, и этому надо учить товароведа: он должен заказывать соки не «по коробочкам», а по предполагаемому нескончаемому запасу, которого хватит до следующей поставки. Так, если апельсиновый сок составляет 20 % продаж, то из 100 упаковок надо заказать как минимум 20 коробок именно этого сока. *Заказ и продажи должны точно соответствовать пропорции продаж.*

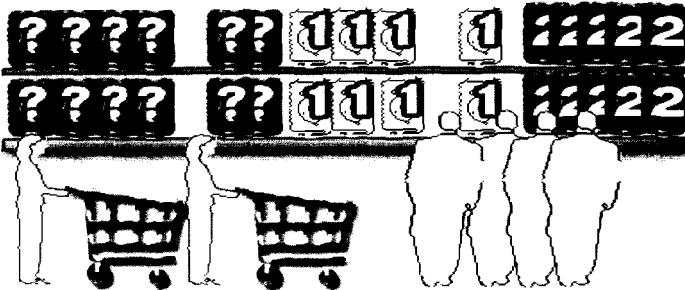
Таким образом, речь идет не только об увеличении запаса продукции, но и о пропорциональном продажам увеличении склада.

²Правило Парето работает в жизни как часы. Если просто сообщить мерчендайзерам, что только 20 % товаров дают 80 % оборота, они резко перестанут заниматься остальными 80-ю процентами товаров и будут заняты только основными 20-ю, то есть все свое внимание сосредоточат на приоритетном ассортименте компании. Оставшиеся вне поля зрения 80% — практически весь ассортимент — вскоре потеряют позиции на полке, «вымываются» из ассортимента магазинов. В результате останутся только эти 20 % приоритетного ассортимента. Затем, по правилу Парето, оставшиеся 20 % разделятся в свою очередь на те же 20 и 80%, что в конечном итоге постепенно приведет к гибели компании. В подобной ситуации особенно часто оказываются те дистрибуторы, которые не увидели связи между процессами и у которых есть перебои с продукцией, а поставки нерегулярны.

³Как правило, продукции в торговом зале должно хватать хотя бы на один день торговли, чтобы свести к минимуму пополнение полок во время работы магазина. Запас на складе должен быть в количестве, прямо пропорциональном размеру выкладки, которая, в свою очередь, должна быть пропорциональна продажам. Таким образом, в продолжение сноски № 1 можно добавить, что заказ товаров и на склад, и для выкладки на полке в магазине необходимо производить также не «по ящичкам», а по предполагаемому нескончаемому запасу.

⁴Все *торговые каналы* — группы торговых точек, в которых покупателям предлагается похожий ассортимент и уровень сервиса и которые основаны на одном методе продажи, — можно условно разбить по типу потребления товаров на две группы. Первая — «он-трейд» (от англ. *on-trade*) — представлена ресторанами, фаст-фудом, кафе, дискотеками: для них характерно потребление на месте. Вторая — «офф-трейд» (от англ. *off-trade*) — это супермаркеты, гастрономы, павильоны, киоски, с типичным для перечисленных торговых точек отложенным потреблением. Например, сок покупается в баре, ресто-

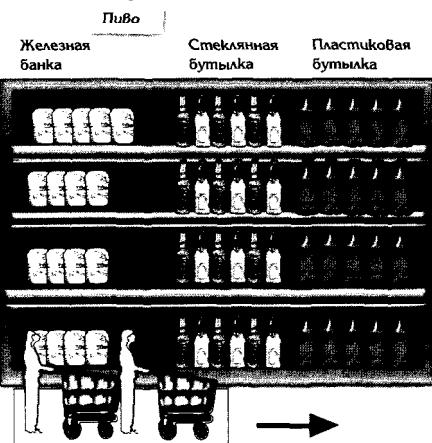
ране или на дискотеке, чтобы его там же выпить — для потребления на месте. Тот же сок, в упаковке или пачке, можно приобрести в супермаркете, а выпить (употребить) — дома. Естественно, мерчендайзинг сока, который вам приносят в красивом стакане в баре, отличается от мерчендайзинга в супермаркете, где сок стоит на полке стеллажа.



Где расположить корпоративный блок

нитая группировка соков в сети гипермаркетов французской сети «Ашан» в Москве. В отделе соков выставляются вместе апельсиновые соки всех торговых марок; по вкусам группируются и все остальные соки (томатный, яблочный и т. д.). При такой группировке нельзя точно рассчитать, в каком из отделов секции выгоднее поместить блок — с томатным соком или с яблочным. И размещение соков в марочном блоке становится бесполезным. А если клиент подойдет к части стеллажа с апельсиновым соком (как вы помните, наиболее востребованным), ему просто будет нелегко найти нашу марку. Автор рекомендует в данном случае ставить корпоративный блок в начале секции, чтобы через эту часть прошло максимальное количество покупателей. Но если лидер потребует разместить самый популярный сок самой популярной марки в середине отдела соков, то пусть через наш марочный блок пройдут даже все покупатели — остановятся ли они именно возле нашего марочного блока и заметят ли наши соки? Вряд ли.

Еще один пример. Если в магазине пиво сгруппировано по таре (стеклянные бутылки — вместе, пластиковые — вместе, металлические банки тоже вместе), как рассчитать, в какой части группировки выгоднее поставить наш марочный блок? Где бы мы ни поставили его, в любом случае ошибемся, по-



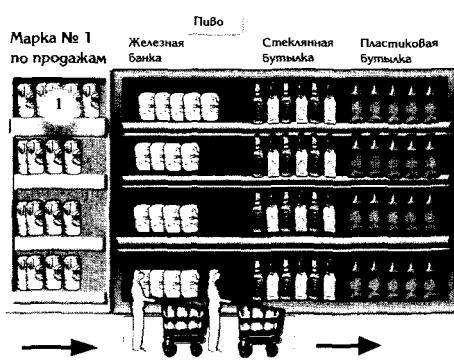
Выкладка корпоративного блока

тому что клиент, который остановился возле другой части стеллажа, не найдет нашу марку.

6 Планограмма выкладки лидера выглядит всегда только так:

Для всех остальных марок такая выкладка практически не оставляет шансов быть увиденными и приобретенными: большинство покупателей просто не дойдут до них, так как уже в начале стеллажа увидят и купят самый популярный продукт. В этом и состоит смысл корпоративного блока: он расположен в начале секции, по ходу движения покупателей и хорошо виден издалека.

Однако молодая марка может воспользоваться марочным блоком лидера в своих интересах, если применит стратегию замещения «жертвы»: новинка малоизвестной марки располагается около продукции конкурента, у которой необходимо отнять долю рынка. Расположение в непосредственной близости к марочному блоку лидера позволит клиентам подумать, что молодая марка



Выкладка лидера

является достойной альтернативой и при этом (как правило) — по более низкой (!) цене. После того как новинка становится известной покупателю, она может переместиться в соответствующий корпоративный блок компании.

⁷ Стратегия компании, далекой от первенства.

Следует стремиться стать между лидерами и «позаимствовать» таким образом их популярность, чтобы получить возможность постоянно находиться в гуще покупательского внимания:

Однако компании, далекой от лидерства, ни в коем случае нельзя копировать стратегию лидера для завоевания рынка. Очень часто маркетологи допускают ошибку — слепо заимствуют «мерчендайзинг-бук» лидера рынка, заменяя лишь название лидера на свое («мерчендайзинг-бук» — концепция мерчендайзинга, оформленная в виде брошюры, которую используют мерчендайзеры в своей работе в магазинах). В результате компания рискует полностью утратить позиции на рынке, так как покупатели проходят мимо ее товаров, не останавливаясь и не замечая их по дороге к марке-лидеру:





Современные торговые представители и мерчендайзеры не должны довольствоваться только продажами. Им необходимо владеть информацией о динамике потребительского рынка, на котором они работают, а также о нуждах и покупателей, и розничных продавцов. Эффективный мерчендайзинг требует понимания наилучших путей использования планировки магазина и полочного пространства. Такие понятия, как «поток покупателей», «оптимальное размещение основных секций» и «корпоративный блок», являются ключевыми для эффективной реализации мерчендайзинга. Для торговой точки пространство, отведенное под основную секцию, не имеет внутренней стоимости: материально выраженную ценность оно обретает только в сравнении с общей планировкой магазина. Интересы современного торгового представителя (или мерчендайзера) не ограничены рамками лишь своей секции: сегодня сфера его внимания расширилась и простирается уже на весь магазин.

Сорок процентов внутренней площади торговой точки традиционно отводится под оборудование (полки, гондолы, холодильники, морозильники, стойки и т. д.), при размещении которого необходимо учитывать особенности планировки магазина. Такое условие продиктовано главной целью — максимальным использованием пространства. Современные тенденции таковы:

- » Вместительное торговое оборудование, включая разнообразие упаковок.¹
- » Привлекательное, светящееся оборудование.
- » Использование холодильных и морозильных установок.
- » Использование оборудования для самообслуживания.

Около 60 процентов площади супермаркетов отводится для движения покупателей. Стандартными размерами проходов в магазине считаются следующие: главные проходы — от 2 до 4 метров и боковые проходы — от 1,5 до 2 метров в ширину.² Необходимо также соблюдать правила безопасности.

Для максимальной эффективности планировки магазина и полочного пространства следует учитывать и такие важные моменты, как расположение входа и средств привлечения внимания, использование психологических приманок и иных известных способов снижения скорости перемещения покупателей в магазине (например, создание узких мест и размещение препятствий).

Выбор торгового оборудования менеджерами магазина

На начальном этапе менеджеры супермаркета подыскивают стандартное торговое оборудование, подходящее для всех имеющихся в магазине секций, и основное оборудование, способное гармонично вписаться в общую компоновку магазина, — определенной длины и ширины. Помимо перечисленных параметров, при выборе оборудования необходимо учитывать и такие, как:

- » Объем оборудования (способность вместить определенное количество упаковок).
- » Приспособленность оборудования под определенный тип товара.
- » Высота оборудования.
- » Легкость чистки.
- » Грузоподъемность.

Следующий шаг — работа с отделами магазина: мясным, молочным, овощным и отделом замороженных продуктов. Необходимо помнить, что для каждого типа продуктов используется конкретная технология (температура, влажность), учитывается возможность укладывать товары в стопки. Напоследок внимание уделяется особым единицам торгового оборудования, предназначенного для хранения непищевых продуктов, — они рассматриваются с точки зрения их веса и размера.

Различные типы планировки магазинов

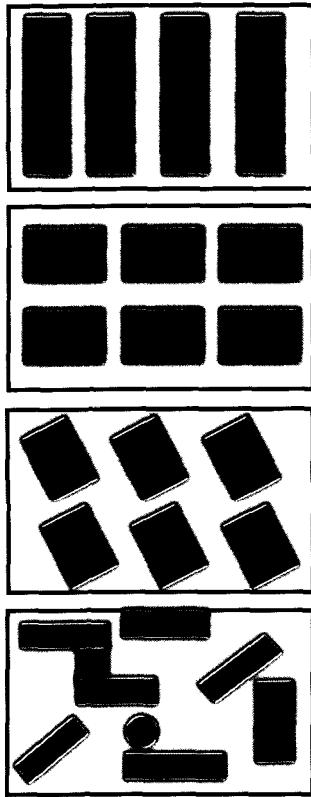


Рисунок 3.1
Типы компоновки
торгового оборудования

Безусловно, существует множество способов размещения оборудования для мерчендайзинга в магазине. Некоторые из самых распространенных типов компоновки торгового оборудования показаны на рис. 3.1.

Размещение товара

После установки торгового оборудования встает вопрос эффективного размещения товаров: ведь их нельзя просто положить где заблагорассудится и в случайном порядке. Так как главной целью любой торговой точки является получение прибыли, выбирать место для каждого вида товаров следует с особой тщательностью. Особенно не желательно соседство самых популярных отделов (например, мясного и овощного³): в противном случае покупатель целенаправленно устремится в этот уголок магазина и купит лишь необходимое, обойдя вниманием, проигнорировав остальные отделы.

Соответственно, то же касается и двух слабо посещаемых отделов, к примеру, отделов столовой посуды и одежды.⁴ Грамотная, а значит, эффективная компоновка торгового оборудования основополагается на следующих элементах:

- логическая последовательность покупок;⁵
- наиболее посещаемые отделы;
- популярные товары;
- товары с высокой или низкой ротацией;
- политика магазина (мерчендайзера) в отношении размещения категорий товаров.

Поток покупателей

Ввиду вышеизложенного возникает вопрос: как принимается решение о размещении товаров? Существует расхожее (но тем не менее правильное) мнение, что успех продаж потребительских товаров зависит от трех элементов: размещения, размещения и еще раз размещения. Самые высококачественные, самые рекламируемые и даже самые популярные товары не будут продаваться, если они размещены в торговой точке неправильно. Одним из ключевых моментов для определения хорошего размещения является *поток покупателей*.

Перед тем как выбрать оптимальное размещение товара в магазине, торговый представитель должен определить путь, по которому движется большинство покупателей, — *поток покупателей*. Чрезвычайно важно определить первоначальное направление, выбираемое большинством по-

купателей, входящих в магазин, так как наилучшее размещение для ходовых товаров там, где покупатель заметит их раньше всего.⁶

Даже в местах, где торговое оборудование и товары размещены неправильно, существует естественное направление потока покупателей. Чтобы посетитель увидел как можно больше товаров, поток покупателей следует планировать заранее и отслеживать. Есть четыре причины, по которым товары следует располагать как можно ближе к началу покупательского потока:

1. Пока тележка для товаров еще относительно пуста, покупатель не отвлекается на решение проблем: как рациональнее разместить относительно тяжелые или крупные покупки, чтобы не разбить или не помять другие, уже находящиеся в тележке; не стала ли тележка слишком тяжелой для маневрирования и т. п.
2. Такие продукты, как кондитерские изделия, зачастую приобретаются *импульсивно*, а внезапное побуждение купить что-либо, не входящее в список покупок, наиболее сильно в самом начале посещения магазина.
3. Неудачно выложенный товар (а именно таковым является его размещение в конце покупательского потока) может оказаться равнозначно замещенным товарами конкурентов, на которые и падет выбор посетителя магазина.
4. Необходимо учитывать, что бюджет покупателя не бесконечен. Он равен всего лишь 100 процентам суммы, которую покупатель намеревается потратить в начале посещения магазина. Если товар (особенно тот, что приобретается импульсивно) выложен в конце потока, его могут не купить из-за неуверенности посетителя, хватит ли ему денег.

Изложенные причины подчеркивают важность для мерчендайзера определения потока покупателей в магазине. Известны два пути решения этой задачи:

- Осведомиться у менеджера или работника магазина.
- Присутствовать в торговом зале в час пик, чтобы проследить направление потока покупателей.

Ориентирование

Естественные тенденции для большинства вошедших в супермаркет покупателей — движение вправо (правило буравчика), но их склонность ориентироваться и изучать полки против часовой стрелки следует поощрять физически, логически и психологически:

1. Физическое поощрение:
 - правостороннее расположение входа в магазин.⁷
2. Логическое поощрение:
 - размещение корзин для покупок;
 - размещение пункта приема пустой тары.
3. Психологическое поощрение:
 - отсутствие видимых ограничений и эксперименты с оборудованием в местах продажи (варианты освещения, более привлекательное торговое оборудование, праздничные или тематические POS-материалы, специальные рекламные дисплеи).

Внешние и внутренние проходы

Еще один важный аспект, который следует учитывать при размещении товара, — количество посетителей магазина, совершающих покупки по ходу движения: 1) по периметру, 2) во внутренних отделах торговой точки.

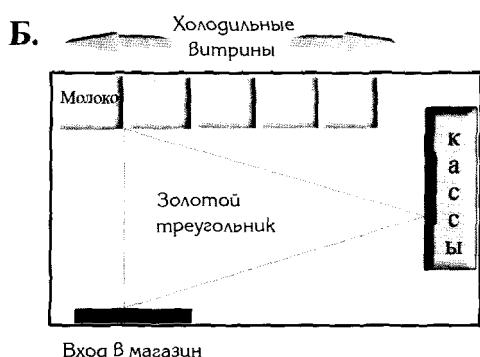
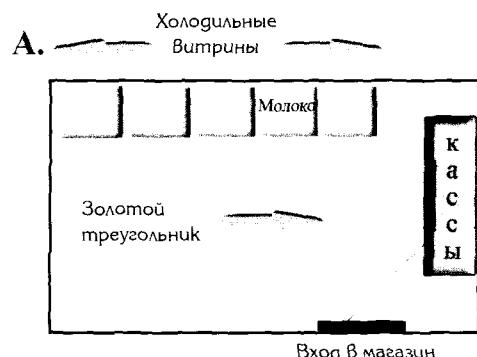


Рисунок 3.2
«Золотой треугольник»
для магазина товаров
повседневного спроса

Проходы, расположенные по периметру магазина, называются *внешними*; здесь покупателям предлагаются такие скоропортящиеся товары, как полуфабрикаты, мясо, молочные продукты и сыр. Исследования показывают, что 80-90 процентов всех покупателей посещают внешние отделы.

Проходы, расположенные в глубине магазина, называются *внутренними*; они посещаются покупателями гораздо реже. В среднем всего лишь 40-50 процентов⁸ покупателей, вошедших в крупный супермаркет (или в маленький магазинчик), приобретают товары, расположенные во внутренних проходах. Значит, если товары расположены во внутренней зоне, лишь 40-50 процентов посетителей магазина смогут их увидеть, а приобрести их вознамерится еще меньше посетителей.

Говоря о потоке покупателей в маленьких магазинах, торгующих товарами повседневного спроса, мы вспоминаем правило «*золотого треугольника*» — так в магазине товаров повседневного спроса называется зона, находящаяся между тремя точками: входом, кассами и местом, где продается самый популярный товар.⁹ Самая популярная точка в каждой

магазине — своя: таким объектом может оказаться газетная стойка, или диспенсер сигарет, или самая удобная холодильная камера для напитков.

Чтобы разместить свои товары внутри «*золотого треугольника*» в магазине товаров повседневного спроса, мерчендайзер должен изменить его размеры. На рис. 3.2 показано, как можно изменить форму и размеры треугольника. В первом примере (А) вход в магазин, самый популярный отдел (молочный) и кассы расположены рядом. Во втором примере (Б) они отнесены дальше друг от друга, благодаря чему размер треугольника увеличивается.

Следует отметить, что поток покупателей не одинаков в различных частях магазина. Исследования показывают, что, двигаясь против часовой стрелки, на полки, расположенные в дальней части магазина, покупатели обращают меньше внимания, чем на полки вблизи от входа. На рис. 3.3 показано влияние потока покупателей на продажи: такова статистика и результаты, выраженные в процентах от покупательского потока, характерные для каждой четверти магазина.

ПОТОК ПОКУПАТЕЛЕЙ ВАРЬИРУЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПЛАНИРОВКИ МАГАЗИНА. КАК ПРАВИЛО, СКОРОСТЬ ПОТОКА РАВНА 1 М/СЕК

Максимально освоить потенциал магазина удастся только при условии оптимального использования всей площади. Поэтому менеджеры магазина стремятся скомпоновать популярные товары или товары основной группы в интерьере так, чтобы они «вели» покупателей через весь магазин.

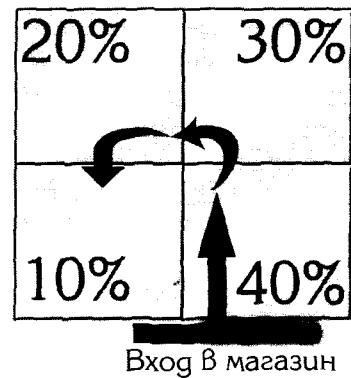


Рисунок 3.3
Поток покупателей
в супермаркете

К сожалению, эта стратегия не всегда одинаково хороша и для менеджера магазина, и для мерчендайзера. Например, безалкогольные напитки могут помочь провести покупателей по магазину, но при этом неизбежно снизится импульсивный эффект и прибыль будет потеряна. Поэтому, если вы впервые устанавливаете основную секцию или собираетесь разместить гондолу, холодильник со стеклянной дверью, дисплей либо стойку, обязательно прежде выявите зоны максимальных продаж. Это принципиально важно.

Замедление потока покупателей

Сочетание слишком широких проходов и геометрической расстановки оборудования ведет к обезличиванию торговой точки. Перемещаясь от одной секции к другой, покупатели не имеют времени на то, чтобы рассмотреть товары, и товар не успевает привлечь их внимания. Следовательно, необходимо замедлить поток покупателей, не сужая весь проход, а создавая препятствия в середине прохода или на пересечениях. Зачастую таким препятствием может оказаться:

- ▶ Дисплей массовой выкладки в центре прохода.
- ▶ Художественно оформленная колонна.
- ▶ Демонстрационная стойка.

Не таким очевидным, но, тем не менее, эффективным методом замедления потока покупателей является использование музыки. Медленная, спокойная музыка создает более расслабляющую атмосферу, побуждая покупателей не спешить и оставаться в магазине. Быстрая музыка вызывает ускорение потока покупателей, которое предпочтительнее в часы пик.

В конечном счете, увеличиваются следующие параметры:

- ▶ Время, проведенное покупателем в магазине.
- ▶ Количество предметов, положенных в каждую тележку.
- ▶ Среднее значение потока покупателей.

Размещение основных секций

Такие наблюдения за потоком покупателей и различными способами организации проходов позволяют нам сделать вывод: наилучшим местом расположения для отдела потребительских товаров является его размещение в начале потока и именно во внешнем проходе по ходу потока покупателей.

К сожалению, идеальные представления и реальность зачастую расходятся. Многие магазины предлагают популярные товары, размещая их не просто во внутренних проходах — далеко от начала потока покупателей. Тому есть две причины:

1. Розничные продавцы знают, что многие товарные категории приобретаются большой частью покупателей, а внутренние проходы «не активны», и, следовательно, размещение товара в этой части магазина способствует оживлению или увеличению потока покупателей. В результате больше покупателей увидит большее количество разнообразных товаров, представленных здесь.
2. Для того чтобы покупатели прошли по всему магазину, розничный продавец размещает популярные категории товаров в глубине, ошибочно полагая, что посетители разыщут популярный товар, где бы он ни был. Однако, к сожалению, большинство покупателей, не увидев нужного товара сразу, не станут искать его, а пойдут в другой магазин, где товар можно найти тотчас же.

Думаю, не ошибусь, сказав, что иногда розничный продавец намеренно эксплуатирует или «наказывает» некоторые популярные категории товаров только потому, что они так хорошо продаются. Сколько еще ящиков товара может продать магазин, если разместить их на внешних проходах в нач-

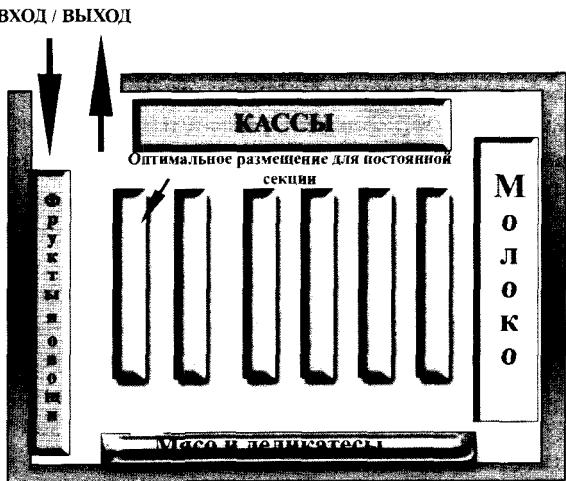


Рисунок 3.4

ИДЕАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ
основной секции

ле потока покупателей? Сколько прибыли не будет упущено? Насколько удобнее для покупателя станет магазин?

Все это — вызов успешному мерчендайзингу. Во многих магазинах продуктовые отделы расположены правильно. Хорошие специалисты по мерчендайзингу всегда рекомендуют размещать их на внешних проходах в начале покупательского потока. В тех магазинах, где товар размещен ненадлежащим образом, хороший мерчендайзер сообщит менеджерам о выгодах правильного размещения товаров, предложит варианты оптимального размещения и поможет переместить товар. На рис. 3.4 показано оптимальное расположение основной секции.

Организация основной секции в магазине влечет за собой необходимость рассмотрения вопроса о расстановке товаров. Для решения этой задачи следует учесть два основных момента:

1. Маловероятно, что, установив основную секцию, какая бы то ни было компания сможет использовать ее только для своей продукции.
2. Так как существует тенденция к увеличению продаж при наличии в товарной группе различных типов упаковки и марок, и супермаркеты, и магазины стремятся предлагать широкий ассортимент продукции компании.

Обычно все же магазины не выставляют каждую позицию из предлагаемого компанией ассортимента. Как подчеркивалось ранее, краеугольным камнем успешного мерчендайзинга является разработка стандартов мерчендайзинга компании, которые призваны отображать корпоративную стратегию распространения различных типов упаковок и марок товара через различные каналы сбыта. Делая выкладку, недостаточно просто выложить разномастные упаковки и марки в случайном порядке.

Расположение основной секции имеет критическое значение, но не менее важно и размещение товаров внутри отдела. По этому вопросу много спорят. Принимая решение о размещении, принципиально важно помнить об *экспозиции покупателей*. Чтобы занять наилучшее положение, следует выставлять товары в той части прохода, которая видна покупателям *первой*. Крайне важно, чтобы товар увидели первым!

Раннее размещение — бесспорно, один из лучших вариантов, — не всегда означает, что товар должен находиться с краю прохода. Если товары выставлены во внутреннем проходе, то преимущественным их расположением будет на том конце прохода, которого покупательский поток достигает первым. Кроме того, эта часть прохода часто соседствует с отделами, где поток наиболее интенсивен — например, мясной или молочный отделы. Подобное размещение не рекомендуется, если в начале прохода имеется так называемый «торцевой дисплей»¹⁰, который «ослепляет» покупателей, вступающих в проход. Рекомендуется избегать таких «мертвых» пространств на протяжении первых полутора метров прохода.

Существует две, на первый взгляд, противоречивые стратегии размещения товаров относительно конкурирующей продукции.

Согласно первой, если поставщик лидирует на рынке, он должен отодвинуть товары своего ближайшего конкурента как можно дальше. Такое

размещение позволяет изолировать конкурента и не дает ему использовать популярность лидера как баксир.

Вторая, в противоположность первой, утверждает: если поставщик НЕ является лидером на рынке, он должен постараться разместить свои товары рядом с продукцией лидера, потому что более слабые товары должны выигрывать от популярности товаров лидера в данной категории.

Вывод прост: решение, принимаемое поставщиком, зависит от его тактики и положения на рынке.

Порядок марок и типов упаковки

Товары, выставленные последовательно и организованно, обладают сильным зрительным воздействием. Они привлекают покупателей, выделяясь на фоне множества других предлагаемых товаров, олицетворяют идею порядка, качества и заботы о потребителе, улучшая таким образом имидж товара и усиливая склонность потребителя к покупке.

Различают два основных типа выкладки товаров (остальные типы являются их разновидностями или сочетаниями).

Корпоративный блок

Корпоративный блок предполагает, что товары выкладываются на полке «по поставщику», т. е. каждый поставщик выставляет свои товары отдельной группой. В рамках каждой корпоративной группы товары распределяются по марке в горизонтальном порядке (в соответствии со стандартами мерчендайзинга). Различные типы упаковок выставляются по вертикали, при этом самые крупные/тяжелые упаковки помещаются внизу, а самые легкие — на верхних полках.

Плюсы корпоративного блока: он может оказаться высокоэффективным и произвести сильное зрительное воздействие, так как покупателям становится видна связь между марками одного производителя; к тому же им предлагаются различные типы упаковок.

Минус выкладки «по поставщику»: если посетители магазина сначала подойдут к корпоративному блоку конкурента, к сожалению, именно его товары эти покупатели скорее всего и приобретут.

Группировка по типу товара

Товары группируются на основе какого-либо общего признака — например, по вкусу или по назначению. Скажем, в категории товаров для ухода за волосами, товаров для красоты и товаров для личной гигиены все шампуни выставляются по типу волос, за ними — кондиционеры, а затем, возможно, муссы и спреи.

Так же, как и при блокировке по производителю (корпоративный блок),

► Горизонтальная по марке

Марки располагаются на самых лучших горизонтальных полках

► Вертикальная по типу товара

Товары располагаются по общему признаку

► Вертикальная по типу упаковки

Товары располагаются по типу упаковки

► Вертикальная корпоративная

Каждый поставщик имеет свой блок

► Модифицированная вертикальная корпоративная

Пространство внутри вертикального корпоративного блока отводится маркам в зависимости от уровня продаж

самые легкие упаковки находятся сверху, самые объемные и тяжелые — внизу. Такая организация товаров подталкивает покупателей к сравнению товаров и предоставляет им возможность выбора производителя.

ТАБЛИЦА 3.1

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ
РАЗНОВИДНОСТИ ОСНОВНЫХ
ТИПОВ ВЫКЛАДКИ

Товары поставщика
Товары Private label
Товары Private label
Товары поставщика
Товары поставщика

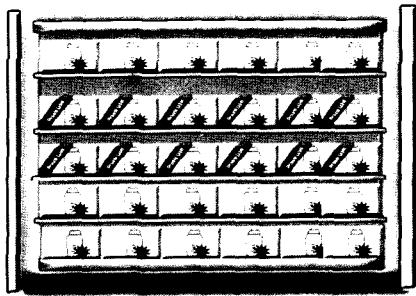


Рисунок 3.5

Горизонтальная выкладка по марке

На рисунке 3.5 показана горизонтальная выкладка по марке.

Горизонтальная выкладка по марке: результаты для национальных дистрибуторов

Преимущества для национальных дистрибуторов:

- » Этот тип выкладки не имеет заметных преимуществ для брендов национальных дистрибуторов товаров общенационального распространения.

Отрицательные стороны для национальных дистрибуторов:

- » Если говорить о видимости товара и удобстве для покупателей, товары *private label* занимают самые выгодные места на полках.
- » При выкладке этого типа нарушаются эффект «рекламного щита» для товаров местных поставщиков.
- » Такая выкладка обуславливает неблагоприятное сравнение с ценами на товары поставщика.
- » Товары поставщика вытесняются на менее удобные для покупателя полки.
- » Полочное пространство используется не самым эффективным образом.
- » Верхняя полка часто располагается слишком высоко; нижняя полка иногда слишком мала для того, чтобы служить эффективным «запасником».
- » При такой выкладке увеличивается вероятность исчерпания запасов товара и особенно товаров поставщика.
- » Также увеличивается время складирования товара.

Горизонтальная выкладка по марке: результаты для продовольственных магазинов

Преимущества для продовольственных магазинов:

- » Наиболее выгодное место отдается товарам *private label*, поэтому они более доступны и видимы.
- » Легко сравнить цены на товары *private label* с ценами на товары поставщика, поэтому товары *private label* выигрывают от соседства с привлекательными товарами поставщика.

Отрицательные стороны для продовольственных магазинов:

- » Уровень обслуживания покупателей, и, следовательно, удовлетворенность покупателей таким уровнем ниже, так как: (1) труднее выбирать между товарами поставщика и товарами *private label*, (2) покупателю сложнее дотянуться до нужного товара поставщика, к тому же (3) ускорено исчерпание запаса товаров поставщика.
- » Такая выкладка ослабляет эффект вертикального «рекламного щита» для товаров *private label*, т. к. они выстроены по горизонтали.

Самые распространенные разновидности рассмотренных основных типов организации товаров приведены в таблице 3.1.

Горизонтальная выкладка по марке

Обычно при такой выкладке товары одного производителя занимают одну или две самые выгодные (расположенные на уровне глаз, по всей длине секции) горизонтальные полки. Товары других марок занимают менее популярные места ниже или выше.

- Неэффективное использование полочного пространства приводит к ускоренному исчерпанию запаса и упущенными продажами.
- Заказ, складирование и проверка на исчерпание запаса затруднены для товаров *private label*.
- Проверка на исчерпание запаса затруднена для товаров поставщика. Увеличено время, затрачиваемое торговыми представителями на заказ и мерчендайзинг товаров поставщика.
- Все перечисленные факторы приводят к снижению продаж и прибыли в целом по отделу.

Вертикальная выкладка по типу товара

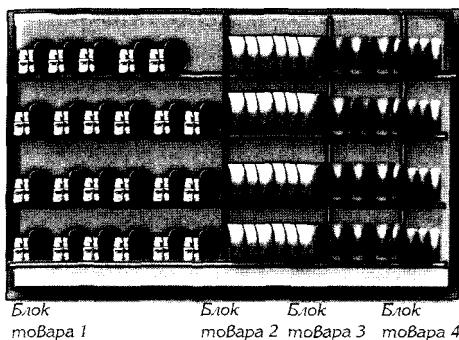


Рисунок 3.6
ВЕРТИКАЛЬНАЯ ВЫКЛАДКА
ПО ТИПУ ТОВАРА

При такой выкладке каждой товарной категории отводится определенная часть основной секции. Полочное пространство, как правило, заполняется выкладкой в виде вертикального блока на основании следующих факторов:

- Доли рынка, занимаемой товаром.
- Доли каждого товарного сегмента от общего количества единиц товара, проданных магазином.
- Доли каждого товарного сегмента от продаж популярных крупных упаковок.

На рис. 3.6 показана вертикальная выкладка по типу товара.

Вертикальная выкладка по типу товара: результаты для национальных дистрибуторов

Преимущества для национальных дистрибуторов:

- Никаких преимуществ для лидера рынка.
- Большие преимущества для следующего за лидером поставщика заключаются в предоставленной ему возможности размещения своей продукции рядом с товарами лидера; товары поставщика номер два «паразитируют» на товарах лидера рынка в каждой категории.

Отрицательные стороны для национальных дистрибуторов:

- Поставщик, не лидирующий на рынке, ничем не жертвует. Более того, вертикальная выкладка по типу товара является предпочтительным способом выкладки для всех поставщиков, кроме лидера рынка.
- Выкладка этого типа чрезвычайно опасна для лидирующего поставщика, так как невольно наводит покупателя на мысль, что товары, следующие за лидером в каждом сегменте, являются возможными заместителями товаров лидера.
- Национальные дистрибуторы теряют какой-либо контроль или даже влияние на организацию товарной секции.
- Чрезвычайно сложно найти дополнительное пространство для новых марок и типов упаковки товаров поставщика. Внедрение новых марок/типов упаковки крайне затруднено.
- Лидер рынка страдает от недостатка пространства. Исчерпание запасов стимулирует замещение марок в каждом сегменте секции.
- Неходовые товары поставщика в каждом сегменте продаются настолько плохо, что существует риск их полного удаления из основной секции.

Вертикальная выкладка по типу товара: результаты для продовольственных магазинов

Преимущества для продовольственных магазинов:

- Бытует мнение, что всю секцию в целом контролировать легче, если она упорядочена по типу товара. У руководства продовольственного

магазина может сложиться впечатление, что, используя вертикальную выкладку по типу товара, оно контролирует основные секции магазина, а не различных поставщиков товаров.

- ▶ Товары под *private label* предстают в чрезвычайно выгодном свете, если их поместить непосредственно рядом (и в качестве очевидного заместителя) с товарами поставщика в данном сегменте. Каждый товар *private label* размещается в так называемой «позиции роста».¹¹

Отрицательные стороны для продовольственных магазинов:

- ▶ На деле контролировать основную секцию, упорядоченную по типу товара, непросто. Пространство редко распределяется в зависимости от доли рынка, поэтому для одних категорий товара полочного пространства слишком много, а для других, напротив, недостаточно, и в итоге наблюдается исчерпание запаса самых популярных товаров поставщика.
- ▶ Все же на определенный срок вертикальная выкладка по типу товара способствует увеличению продаж товаров *private label*, но — в ущерб продажам товаров поставщика. В долгосрочном периоде такая выкладка не увеличивает общий объем продаж в товарной секции.
- ▶ Вертикальная выкладка снижает осведомленность покупателей, и это отрицательно сказывается на продаже других пищевых продуктов от поставщика, предлагаемых в магазине. Продавец может приучить покупателей всегда приобретать самые недорогие товары. Со временем снижение осведомленности негативно сказывается на наиболее прибыльных пищевых продуктах в других товарных категориях.
- ▶ Полочное пространство используется неэффективно, а торговым представителям поставщика приходится затрачивать на обработку заказов и мерчендайзинг больше времени.



Вертикальная
выкладка по
типу упаковки

При такой выкладке каждому типу упаковки отводится определенная часть основной секции. Полочное пространство, как правило, заполняется выкладкой в виде вертикального блока на основании следующих факторов:

- ▶ Доли рынка, занимаемой каждым типом упаковки (например, банки и бутылки, коробки, мелкооптовая упаковка и т. д.).
- ▶ Доли продаж каждого типа упаковки от общего количества единиц товара, проданных магазином.

Рисунок 3.7
Вертикальная выкладка
по типу упаковки

тва единиц товара, проданных магазином.

- ▶ Доли каждого типа упаковки от количества проданных единиц товара.

На рис. 3.7 показана вертикальная выкладка по типу упаковки.

Вертикальная выкладка по типу упаковки: результаты для национальных дистрибуторов

Преимущества для национальных дистрибуторов:

Вертикальная выкладка не предоставляет никаких преимуществ лидеру, зато поставщику, товары которого занимают на рынке второе место, — в предostаточном количестве. Если он воспользуется появившейся возможностью, его товар, расположенный рядом или в непосредственной близости от лидирующей марки, начинает «паразитировать» на товарах лидера рынка в каждой категории упаковки.

Отрицательные стороны для национальных дистрибуторов:

- Для поставщика, занимающего на рынке второе место по продажам, существуют и некоторые неудобства: при вертикальной выкладке по типу упаковки многие неходовые товары оказываются «упрятанными» или неправильно размещенными.
- В условиях такой выкладки, чрезвычайно опасной для лидирующего поставщика, уже не акцентируется, не подсказывается покупателю, что все марки, представленные лидером, имеют тот же высокий уровень качества, что и его ведущая марка. Ведущая марка не способна «тянуть на буксире» все остальные марки поставщика.
- Национальные дистрибуторы теряют какой-либо контроль, а порой и влияние на организацию товарной секции.
- Чрезвычайно сложно найти дополнительное пространство для новых марок и типов упаковки товаров поставщика. Внедрение новых марок/типов упаковки крайне затруднено.
- Лидер рынка, представляющий товар в каждом типе упаковки, страдает от недостатка пространства. Исчерпание запасов стимулирует замещение марок в каждой упаковочной категории.
- Неходовые товары поставщика в каждой упаковочной категории проходят настолько плохо, что существует риск их удаления из основной секции.

Вертикальная выкладка по типу упаковки: результаты для продовольственных магазинов

Преимущества для продовольственных магазинов:

- Бытует мнение, что всю товарную секцию в целом контролировать легче, если она упорядочена по типу упаковки. У руководства продовольственного магазина может сложиться впечатление, что, используя вертикальную выкладку по типу упаковки, они контролируют основные секции магазина, а НЕ различных поставщиков товаров.
- Товары *private label* в каждой вкусовой группе предстают в чрезвычайно выгодном свете, если их поместить в непосредственной близости (и в качестве очевидного заместителя) с товарами поставщика в данной упаковочной категории. Каждый товар *private label* размещается в так называемой «позиции роста».

Отрицательные стороны для продовольственных магазинов:

- На самом деле контролировать основную секцию, упорядоченную по типу упаковки, непросто. Пространство редко распределяется в зависимости от доли рынка, поэтому для одних типов упаковки полочного пространства слишком много, а для других, напротив, недостаточно, а в результате наблюдается исчерпание запаса самых популярных товаров поставщика. Новым типам упаковки никогда не отводится место «на вырост» — в ущерб продажам.
- По крайней мере, на определенный срок вертикальная выкладка по типу упаковки способствует увеличению продаж товаров *private*

label, но — за счет снижения уровня продаж товаров поставщика. В долгосрочном периоде такая выкладка НЕ увеличивает общий объем продаж в товарной секции.

- » Выкладка такого типа снижает осведомленность покупателей, что на самом деле плохо и для других пищевых продуктов поставщика, предлагаемых магазином. Продавец может приучить покупателей ВСЕГДА приобретать товары в «общепринятой» и распространенной упаковке. Со временем такая привычка негативно скажется на более прибыльных типах упаковки в других товарных категориях, т. к. продавец НЕ приучил покупателя покупать по более дорогой цене и пробовать товар в новой упаковке.

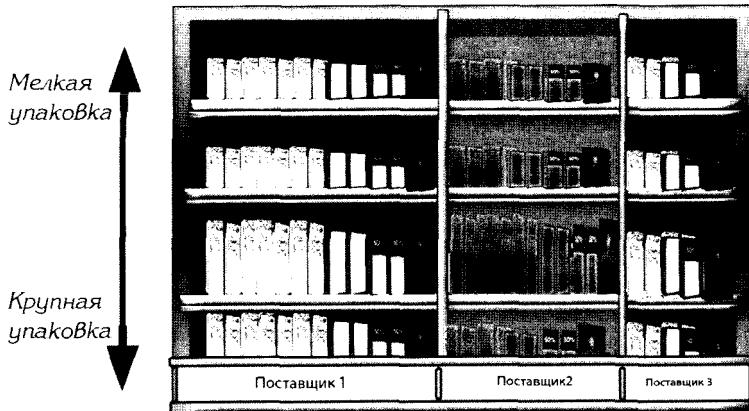


Рисунок 3.8

Вертикальная корпоративная выкладка

Вертикальная корпоративная выкладка

При вертикальной корпоративной выкладке каждому поставщику отводится определенная часть основной секции. Как правило, полочное пространство заполняется в одинаковом объеме на каждой полке на основании следующих факторов:

- » Доли рынка, занимаемой каждым поставщиком.
- » Доли каждого поставщика от общего количества единиц товара, проданных магазином.
- » Доли каждого поставщика от продаж популярных крупных упаковок — например, мелкооптовых упаковок.

На рис. 3.8 показана вертикальная корпоративная выкладка.

Вертикальная корпоративная выкладка: результаты для национальных дистрибуторов

Преимущества для национальных дистрибуторов:

- » Вертикальная корпоративная выкладка упрощает возобновление запасов и ускоряет обнаружение исчерпания запасов.
- » Корпоративное пространство в целом контролируется лучше.
- » Создается жестко фиксированное пространство для каждого национального дистрибутора.
- » Уменьшается путаница для покупателя.
- » Покупатель без труда находит нужную марку и размер.
- » Товары представлены наиболее заманчивым и привлекательным образом, что увеличивает число импульсивных покупок.
- » Товары поставщика образуют эффективный вертикальный «рекламный щит».

Отрицательные стороны для национальных дистрибуторов:

- » Полочное пространство используется не самым эффективным образом.
- » Национальный дистрибутор, поддерживающий такую выкладку, рискует попасть под шквал критики со стороны конкурентов за неэффективное использование полочного пространства.

- В небольшом отделе запас наиболее популярных товаров может закончиться.
- Даже если товары национального дистрибутора занимают неоправданно много места, у дистрибутора нет весомых причин для уменьшения пространства, отведенного товарам *private label*.
- Жесткое закрепление пространства за некоторыми типами упаковки лишает возможности выкладки новых марок и типов упаковки ввиду отсутствия свободного места.

Вертикальная корпоративная выкладка: результаты для продовольственных магазинов

Преимущества для продовольственных магазинов:

- Вертикальная корпоративная выкладка упрощает возобновление запасов и ускоряет обнаружение исчерпания запасов.
- Позволяет выставлять товары под частной маркой в виде вертикального «рекламного щита».
- Продовольственному магазину предоставляется возможность размещения всех имеющихся товаров *private label* вертикально, что позволяет покупателям первоначально увидеть именно эти товары.
- Уменьшается путаница для покупателя.

- Покупатель без труда может найти товар нужного размера.

Отрицательные стороны для продовольственных магазинов:

- При вертикальной корпоративной выкладке нелегко сравнивать цены на товары *private label* и товары поставщика.
- Уменьшается «эффект боксера» товаров поставщика для товаров *private label*.
- Доступное полочное пространство внутри каждого корпоративного блока используется не самым эффективным образом.

- Такая выкладка может привести к исчерпанию запасов, потере сбыта и дополнительной прибыли.

Модифицированная вертикальная корпоративная выкладка

Представляет собой ту же модель вертикальной корпоративной выкладки, но с одним важным дополнением — возможностью изменять линейное пространство, отведенное каждому поставщику, на каждой полке и с учетом объема продаж каждого типа упаковки поставщика. Чтобы сделать такую модифицированную вертикальную корпоративную выкладку, нужно разнести различные типы упаковок по разным горизонтальным полкам, а затем разделить товары — по вертикали по поставщику. Причем, такое разделение не обязательно прямолинейное. «Разделительную черту» можно продлить и на те полки, где лежат более продаваемые товары данного типа упаковки. И на-

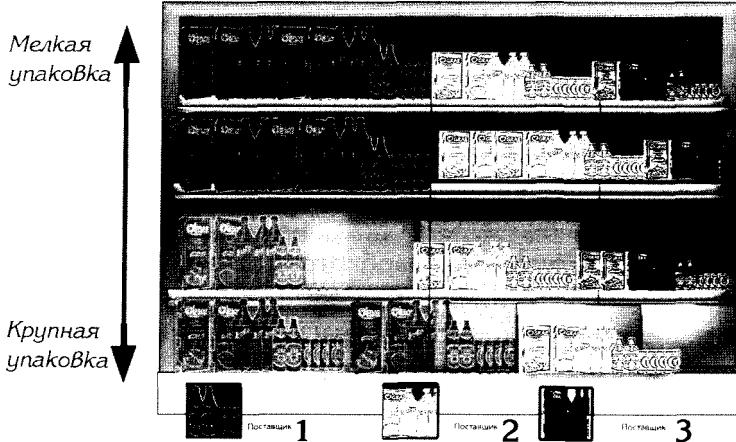


Рисунок 3.9
МОДИФИЦИРОВАННАЯ
ВЕРТИКАЛЬНАЯ
КОРПОРАТИВНАЯ ВЫКЛАДКА

оборот: выкладку можно сократить на тех полках, где лежат менее ходовые товары данного типа упаковки. Кроме того, некоторые товары *private label* не обязательно представлять во всех категориях. На рис. 3.9 показана классическая модифицированная вертикальная корпоративная выкладка. После того как последние исследования поставили под сомнение классическую схему (выкладка мелких упаковок вверху, более крупных — внизу), многие магазины стали размещать наиболее продаваемые типы упаковки — вне зависимости от ее веса — на лучших местах на уровне груди покупателя.

Модифицированная вертикальная корпоративная выкладка:
результаты для национальных дистрибуторов

Преимущества для национальных дистрибуторов:

- ▶ У национальных дистрибуторов больше возможностей для увеличения пространства, закрепленного за их товарами, при вводе на рынок новых типов упаковки для новых или уже существующих товаров.
- ▶ При такой выкладке полочное пространство используется наиболее эффективно и, следовательно, снижается риск исчерпания запаса в небольших отделах.
- ▶ Поставщик не подвергается критике со стороны конкурентов по поводу неэффективного использования пространства.
- ▶ Такая выкладка обеспечивает максимальные продажи и прибыль от товарных категорий, способствуя тем самым укреплению репутации национального дистрибутора.
- ▶ Персонал продовольственного магазина может без труда поддерживать такую выкладку. Больше удобств для покупателей: совершение покупок становится легче, каждую марку и тип упаковки легко распознать, покупатели могут быстро найти необходимый товар.

Отрицательные стороны для национальных дистрибуторов напитков:

- ▶ Для правильного распределения места необходима точная информация о продажах по наименованиям.
- ▶ Кроме того, для планирования новой выкладки и ее продажи требуется время.

Модифицированная вертикальная корпоративная выкладка:
результаты для продовольственных магазинов

Преимущества для продовольственных магазинов:

- ▶ Такая выкладка упрощает возобновление запаса и ускоряет обнаружение исчерпания запаса.
- ▶ Позволяет выставлять товары *private label* в виде вертикального «рекламного щита».
- ▶ В продовольственном магазине можно разместить все имеющиеся товары *private label* вертикально, что позволит покупателям первонациально увидеть именно их.
- ▶ Уменьшается путаница для покупателей. Покупатель без труда может найти товар нужного размера.
- ▶ Доступное полочное пространство используется наиболее эффективно.
- ▶ Если судить по результатам, полученным в фокусных магазинах, объемы продаж и прибыль увеличиваются до 25 %.

Отрицательные стороны для продовольственных магазинов:

- ▶ При такой выкладке нелегко сравнивать цены на напитки *private label* и напитки поставщика.
- ▶ Уменьшается «эффект буксира» товаров поставщика для напитков *private label*.

Дополнительные места продажи товаров импульсивного спроса

Для любой компании возможности мерчендайзинга не ограничиваются одним только расположением или одним типом места продаж в магазине. Любой, кто хоть раз посещал магазин, знаком с разнообразием оборудования и способов размещения, используемых для мерчендайзинга товаров. Стrатегии размещения и использования дополнительного оборудования более полно освещаются далее в книге. Тем не менее, будет уместно привести здесь краткий обзор видов размещения такого оборудования.

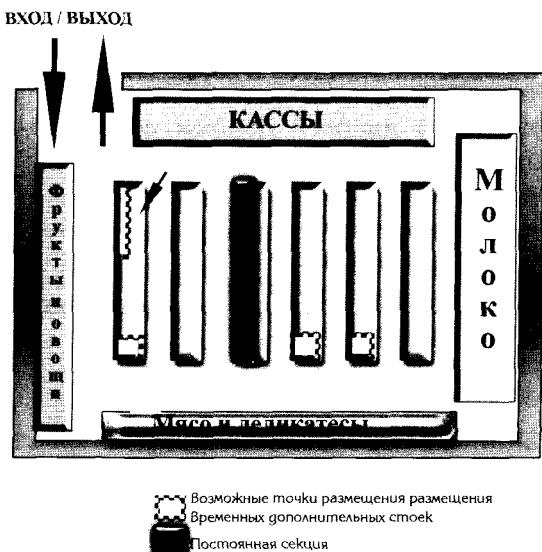


Рисунок 3.10
РАЗМЕЩЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СТОЕК

Размещение основных дополнительных стоек

Если основная секция находится на внутреннем проходе и менеджер магазина не позволяет переместить ее, найдутся и другие варианты. Один из них — размещение в магазине основной стойки, но не рядом с секцией (дополнительного увеличения продаж в этом случае, скорее всего, не будет), а в другой части магазина — чтобы организовать две точки продаж.

Успех размещения стойки измеряется объемом дополнительного увеличения продаж. Даже если просто перенести товары с полок на стойку, это высвободит пространство для конкурирующих товаров.

Принимая решение о размещении основной стойки, необходимо учитывать три крайне важных фактора:

- ▶ **Поток покупателей** — стойка должна находиться в начале потока покупателей раньше любых других товаров (включая и товары конкурентов).
- ▶ **Внешний проход** — стойка должна находиться на внешнем периметре в точке, где поток покупателей интенсивен (например, у прилавка мясного или сырного отдела).
- ▶ **Привязка** — стойка должна находиться рядом с сопутствующими или взаимодополняющими товарами.

На рис. 3.10 показано, где размещать временные дополнительные стойки.

Размещение временных дисплеев

Кроме основных секций и временных стоек, поставщик может регулярно устанавливать в магазине временные дисплеи, опять же, не рядом с существующей точкой продаж: дисплей должен служить третьей точкой представления товара.

Если в магазине очень широкие внешние проходы, можно устроить «островной дисплей» посреди прохода.

Покупатели смогут брать товары с обеих сторон островного дисплея, самое большое преимущество которого заключается в том, что он может содержать большое количество упаковок. Правило, выведенное эмпирическим путем, в приложении к дисплею гласит: «Чем больше упаковок выложено на дисплее, тем больше упаковок будет продано». Временный дисплей можно также разместить у конечного отдела гондолы вблизи от входа в магазин. Все эти виды размещения являются желательными, так как они находятся рядом с кассами.

Кроме основного требования (организация интенсивного потока покупателей), при определении желательного размещения учитывается доступ-

ВХОД / ВЫХОД

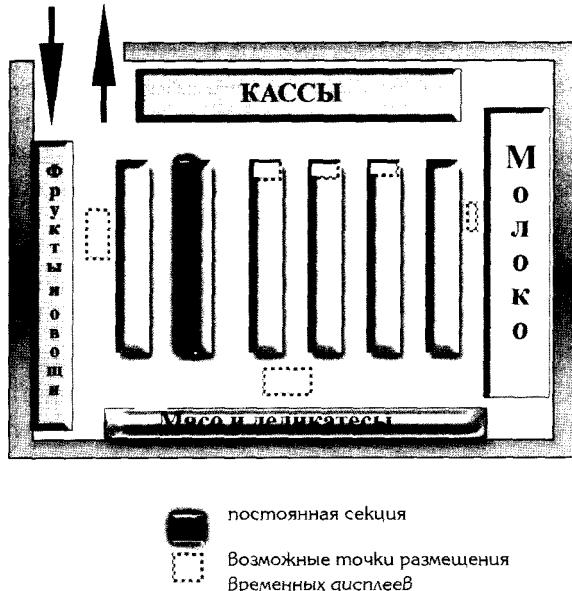


Рисунок 3.11

Возможное размещение временных дисплеев

ность дисплея. Например, некоторые конечные отделы гондол являются плохим местом для установки дисплея, так как по пути к кассе покупатели блокируют его тележками. При выборе места для дисплея требуется принимать во внимание следующие факторы:

- Вокруг дисплея должно быть достаточно пространства.
- Другие предметы не должны частично загораживать дисплей для обзора или доступа.
- Временный дисплей должен доминировать в данном размещении.
- Идея «приглашения к покупке», которую несет ваш дисплей, должна быть отделена от других стимулов.

Возможное размещение временных дисплеев показано на рис. 3.11.

Размещение стеклянных шкафов (холодильников)

Продажа таких товаров, как напитки в охлажденном виде, поможет дополнительно увеличить сбыт в некоторых магазинах потребительских товаров. Холодильники со стеклянной дверью также позволяют достичь эффективности затрат, недоступной при использовании других типов холодильного оборудования. Например, емкость холодильника больше, чем у сравнимого по размеру торгового автомата. Таким образом, если в магазине будет установлен холодильник со стеклянной дверью, товар нужно будет подвозить не так часто, снижая издержки обращения и расходы, связанные со складированием товара в пересчете на упаковку.

Экономия появляется также благодаря более низким затратам на техобслуживание и ремонт. Кроме системы охлаждения, в холодильнике со стеклянной дверью нет других сложных внутренних механизмов, подверженных неисправностям (например, разменных автоматов, устройств для выдачи упаковок и т. д.). Наконец, снижается риск вандализма, так как холодильники со стеклянной дверью устанавливаются в безопасных местах.

В среднем, холодильники со стеклянной дверью дешевле, чем другие торговые аппараты. Общий объем напитков обычно увеличивается, в особенности, если для вытеснения конкурентов используется два или три холодильника.

Среди преимуществ от установки в магазине холодильника со стеклянной дверью следует выделить:

1. Доступность.
2. Видимость.
3. Преимущество перед конкурентами.
4. Импульсивные покупки.
5. Дополнительные продажи.
6. Эффективность затрат на распространение, складирование и обслуживание.
7. Относительно низкая стоимость оборудования.

Перед тем как установить холодильник со стеклянной дверью в любом магазине потребительских товаров, необходимо провести тщательный анализ и определить, поможет ли установка нового оборудования продать дополнительное количество упаковок (что должно соответствовать инвести-

ционным ожиданиям компании). При установке таких холодильников можно увеличить их продуктивность следующими способами:

- Холодильник со стеклянной дверью, размещенный рядом с продовольственным отделом или основной стойкой, в большинстве случаев не способствует увеличению объема продаж. Великое множество покупок совершается из холодильника, но при этом резко снижается количество продаж со стойки.
- В магазинах потребительских товаров или торговых точках «оффтрейд» холодильники должны устанавливаться на основе исключительности товара (что должно быть указано в подписанном менеджером магазина контракте).
- Холодильники со стеклянной дверью весьма эффективны в торговых точках, продающих товары для употребления дома, как, например, куры или пицца. В торговых точках этого типа холодильник следует устанавливать рядом с товаром, предназначенным для домашнего потребления. В холодильнике должны иметься упаковки «на семью».
- Холодильники со стеклянной дверью наиболее эффективны в магазинах, расположенных у школ, в местах, где дети останавливаются по дороге на занятия, во время большой перемены или по пути домой, чтобы купить завтрак (следовательно, и выставлять его нужно вблизи от входа в магазин).
- Холодильники со стеклянной дверью рекомендуется устанавливать также в передней части магазинов, расположенных по пути к местам массового посещения (пляж, стадион и т. д.).

Размещение торговых автоматов

Прибыль от размещения торгового автомата в магазине потребительских товаров зависит от объема и цены. Самым важным фактором при определении объема является поток, иными словами, — число потребителей, которым будет предоставлен удобный доступ к автомату. Среди них могут быть работники магазина, покупатели и другие люди, которые могут приобрести товар, если автомат будет хорошо виден.

Покупатели откликаются на зрительную стимуляцию, а торговые автоматы предоставляют возможность для размещения высококачественных и бросающихся в глаза POS-материалов. Если покупатель видит привлекательный и содержащийся в хорошем состоянии торговый автомат, он скорее совершил покупку. Автомат, который можно увидеть с улицы, или стоящий либо в месте с интенсивным потоком покупателей, либо рядом с отделом деликатесов, где продаются бутерброды на вынос, даст больший оборот, чем аппарат, упрятанный в подсобке.

В некоторых странах торговые автоматы устанавливают на улице прямо перед магазинами. Такие автоматы работают круглосуточно, даже когда магазины закрыты.

Некоторые дистрибуторы напитков убеждены, что, если покупатель видит фирменный знак напитка при входе в магазин, он испытывает побуждение приобрести этот напиток.

Управление запасами

Применение передовых приемов управления запасами является неотъемлемой частью мерчендайзинга. Ротация товара — крайне важная часть управления запасами в магазине. Благодаря ротации продаваемые продукты всегда максимально свежие и не залеживаются дольше срока хранения. При плохой ротации срок хранения товара истекает и товар приходится вы-

брасывать; продавец несет расходы и может разочароваться в товаре; покупатели приобретают старый, возможно, утративший свои потребительские качества товар. Бывает и так, что старые рекламные материалы призывают участвовать в давно завершившейся акции. Перечисленные ситуации отрицательно сказываются на имидже и товара, и магазина, и производителя.

Если на складе применяется правильная политика ротации, (например, правило *FIFO* — «первым поступил — первым продан»), оборот товарных запасов проходит легко. Укладывая товар, следует существующие запасы поместить впереди, а новые поступления расположить сзади. Всегда выкладывайте новый товар! Иногда, в случаях складирования относительно малых товаров в ограниченном пространстве, многие компании изобретают свои собственные методы оборота товарных запасов. Например, работая с напитками в холодильниках со стеклянной дверью, мерчендайзеры переставляют продукцию слева направо и справа налево — в зависимости от дня недели. На большинстве потребительских товаров имеется дата производства или срок хранения, закодированные в той или иной форме, и чрезвычайно (!) важно, чтобы мерчендайзеры и разработчики безупречно понимали этот код и могли его объяснить, следовали стратегии реализации и хранения товаров, принятой в магазинах, которые они обслуживают.

Некоторые виды оборудования, предназначенные для продажи охлажденных продуктов, используют для поддержания свежести продуктов и/или для стимулирования совершения импульсивных покупок. Необходимо, чтобы такое оборудование обеспечивало правильную температуру. Некоторые приспособления поставляются со встроенными термостатами и индикаторами температуры, но многие компании направляют своих специалистов, вооруженных термометрами, для периодической проверки рабочей температуры. Даже после того как товар выложен правильно и вы уверены, что соблюдается стратегия оборота товарных запасов, остается еще один нюанс: очень немногие товары поставляются в одинаковых по размеру, дизайну, маркировке и т. д. упаковках или формах. Все товары следует размещать лицевой стороной вперед, чтобы представление было последовательным и зрительно привлекательным.

Краткое изложение главы 3

Рисунок 3.12
Расположение
как составная
часть мерчендайзинга



► **Поток покупателей** — это путь, по которому движется большинство покупателей. Важно определить первоначальное направление, в котором пойдет большинство покупателей, переступив порог магазина.

Наилучшее размещение для быстро продаваемых потребительских товаров — в начале потока покупателей, в заметных местах, перед товарами конкурентов.

► Принимая решение о размещении, принципиально важно помнить об **экспозиции покупателей**. Чтобы занять наилучшее положение, следует выставлять товары в той части прохода, которая видна покупателям первой. Крайне важно, чтобы товар увидели первым.

► Некоторые потребительские товары вроде кондитерских изделий, мороженого, закусок и напитков, часто являются предметами **импульсивных покупок**. Внезапное побуждение при-

обрести что-либо, не входящее в список покупок, наиболее сильно в самом начале посещения магазина.

- **Внешние проходы** расположены по периметру магазина и предлагают такие скоропортящиеся товары, как полуфабрикаты, мясо, молочные продукты и сыр. Исследования показывают, что 80-90 процентов всех покупателей посещают внешние отделы.
- **Внутренние проходы** магазина посещаются гораздо реже. В среднем всего лишь 40-50 процентов покупателей, входящих в магазин, совершают покупки во внутренних проходах.
- **«Золотой треугольник»** в магазине товаров повседневного спроса — это область, заключенная между тремя точками: входной дверью, кассой и самым популярным товаром в магазине. Самая популярная точка в каждом магазине — своя: таким объектом может оказаться газетная стойка, диспенсер с сигаретами или самый удобный в магазине холодильник для напитков.
- **Порядок марок и типов упаковки** — средство достижения сильного зрительного воздействия: товары, выставленные последовательно и организованно, выделяются на фоне других товаров и привлекают покупателей; это свидетельство качества предлагаемой продукции и одновременно — заботы о потребителе. Таким образом улучшается имидж товара и усиливается склонность потребителя к покупке.

Иллюстрация на примере компании: определение стандартов мерчендайзинга для Gillette (USA)

Задачи

У большинства людей марка *Gillette* ассоциируется с бритвами и пеной для бритья для мужчин, но у компании есть интересы и в других областях. Компания *Gillette* была основана в 1901 году и сегодня является лидером в производстве лезвий и бритв. Кроме того, она находится в числе первых в мире по продаже туалетных принадлежностей, дорогих ручек для письма, электробритв и средств гигиены полости рта. Производственные мощности компании размещены в 28 странах, а товары компании поставляются более чем в 200 стран и территорий мира.

В данной иллюстрации разговор идет, в основном, о традиционных бритвах и мужских туалетных принадлежностях, о том, как эффективный мерчендайзинг работает в рамках маркетинговой программы превращения «рынка ширпотреба» в «рынок товаров высшей категории». Этот пример приведен с целью:

- дать объяснение стратегии мерчендайзинга компании *Gillette* в США;
- проанализировать подходы компании к рынку;
- осветить развитие технологий бритья и его влияние на маркетинг и мерчендайзинг;
- провести различия между развитием маркетинга *Gillette* в различных странах мира;
- использовать систему *GLOBALSCORE* для оценки стандартов мерчендайзинга компании *Gillette* в отношении дисплеев, устанавливаемых у касс на выходе;
- представить стандарты мерчендайзинга компании *Gillette*;
- подчеркнуть международную универсальность расположения как элемента мерчендайзинга.

Общий обзор

Утренний ритуал бритья может привести в дрожь даже мужчину с железными нервами — не только потому, что бритье само по себе может быть

опасно, но и потому, что нужно делать непростой выбор. Бриться ли с пенной? Какой бритвой? С каким кремом? Большинство мужчин (как, впрочем, и их жены, подруги или матери) чрезвычайно хорошо осведомлены в вопросе выбора одноразовых принадлежностей и систем, лезвий, гелей и кремов, необходимых для «влажного» бритья.

Благодаря тенденции, начало которой было положено в 1975 году компанией *Bic*, выпустившей первую одноразовую бритву, до 1990 года рынок товаров для влажного бритья находился под угрозой превращения в рынок ширпотреба. Другие компании подхватили инициативу и стали выпускать свои собственные версии одноразовых бритв, позволив тем самым втянуть себя в борьбу за рынок ценовыми методами в ущерб поддержанию ценности марки в глазах потребителя. *Gillette* до появления одноразовых пластмассовых бритв была не только главным игроком на рынке, но и весьма уважаемой маркой. Когда появились одноразовые бритвы, компания удалось сохранить 65-процентную долю рынка, но при этом серьезно пострадал ее имидж. Как сказал один молодой биржевой брокер: «Когда я думаю о *Gillette*, я думаю о чем-то пустом, пластмассовом и синем». Ассигнования компании на рекламу в США упали с \$62 млн в 1977 г. до \$15 млн в 1987 г. (по курсу доллара 1987 года). К середине 80-х компания *Gillette* осознает, что недорогие и несложные одноразовые бритвы, захватившие всего за десять лет 50 процентов рынка, отнимают у компании прибыль и ставят ее под угрозу поглощения. С 1986 по 1988 год *Gillette* отбила четыре такие попытки, причем четвертую смогла отразить, только опубликовав в прессе новость о революционной сверхсекретной «технологии бритья», гарантирующей большие прибыли еще на долгие годы. Этой технологией стала *Sensor* — дорогая и высокотехнологичная бритва, символ обновленной компании *Gillette*.

На сегодняшнем рынке *Sensor* стала редкостью как товар, очевидно пре-восходящий своих конкурентов. В течение первого года было продано 27 млн бритв и 350 млн лезвий, что позволило компании захватить 7 процентов американского рынка емкостью в \$850 млн и европейского рынка емкостью в \$1,1 млрд, а также 42 процента 150-миллионного смешанного рынка многоразовых бритв. Уровень продаж этого продукта заставил такие компании, как *Wilkinson Sword*, выпустить имитирующие товары.

Эти модели, сопровождаемые интенсивной рекламой, способствовали переходу товаров для влажного бритья в элитный сектор рынка. Рекламная кампания *Sensor* «*Gillette* — лучше для мужчины нет» прошла в 38 странах и не только способствовала вводу на рынок новой модели, но и помогла придать эмоциональную привлекательность товару и торговой марке. Кроме того, кампания, красной нитью через которую проходила тема мужественности, помогла изменить отношение мужчин к утреннему туалету. Теперь он рассматривается не как признак изнеженности, а, скорее, как необходимая часть хорошего самочувствия.

Формирование иного, современного отношения к утреннему туалету открыло новые возможности и позволило компании *Gillette* создать полное семейство таких элитных средств по уходу за кожей, как гели для бритья и средства после бритья.

В Великобритании с 1990 по 1991 год появление дорогих бритв и лезвий привело к 10-процентному росту рыночной стоимости на фоне 5-процентного снижения объемов. *Gillette* завоевала 41 процент рынка бритв и лезвий в стоимостном измерении и 45 процентов рынка средств, предназначенных для бритья.

«Бритвенная война» в Великобритании была выиграна на трех фронтах:

1. **Восприятие:** бритье — это более чем просто рутинная работа, которую делают при помощи ржавого лезвия и стакана воды с пеной.
2. **Товар:** новейшие и самые передовые технологии.

Причина	Потенциал	Последствия	Действия
Почему?	Почему?	Почему?	Почему?
Исчезновение человеческого фактора в области продаж	Новая манера поведения Выбор Самообслуживание	Централизованное приобретение Компьютерная эпоха	Эволюция от владельцев магазинов до бизнесменов

ТАБЛИЦА 3.2 Основные элементы мерчендайзинга Gillette

Причина	Потенциал	Последствия	Действия
Почему?	Почему?	Почему?	Почему?
Упаковка Представление Выбор Демонстрация Реклама Ассортимент качественных товаров	Информация Выбор Реакция Импульс Оценка	Сокращение торгового персонала Новые условия для торговых представителей/мерчендайзеров Мерчендайзинг через третьи стороны	Окупаемость инвестиций Снижение накладных расходов Увеличение чистой прибыли Улучшение мерчендайзинга

ТАБЛИЦА 3.3 Основные причины, оправдывающие мерчендайзинг компании Gillette

Причина	Потенциал	Последствия	Действия
Почему?	Почему?	Почему?	Почему?
Дефицит предложения	Спрос и предложение не организованы Рынок контролируется большим количеством мелких розничных и оптовых продавцов	Производители и торговля руководствуются спросом и пожеланиями покупателей	Доступность товаров Настоящая конкуренция

ТАБЛИЦА 3.4 Развитие рынка товаров Gillette

Страны	Восток-Европа	Южная Америка	Северная Америка
Почему?	Почему?	Почему?	Почему?
Алжир бывший СССР Нигерия Вьетнам	Аргентина Болгария Бразилия Египет Индия Кения Мексика Марокко Пакистан Румыния	Аравия Чили Коста-Рика Кипр Греция Ирландия Израиль Италия Корея Португалия	Австралия Австрия Бенилюкс Канада Франция Германия Япония Испания Великобритания США

ТАБЛИЦА 3.5 Развитие маркетинга Gillette в разных странах

- 3 **Полочное пространство:** розничные торговцы стали распределять пространство в зависимости от продажной стоимости товара, а не от объемов.

Мерчендайзинг товаров Gillette

Обоснование

Основные пути выхода на рынок, которые использует компания *Gillette*, — это супермаркеты, независимые розничные продавцы и аптеки. Компания полагает, что перемена отношения мужской части населения к утреннему туалету означает, что теперь мужчины сами совершают покупки, и, надолго задерживаясь у полок с туалетными принадлежностями, приобретают средства по уходу за кожей. Эта перемена создавала новые возможности для продаж, но оставались препятствия, мешавшие им воспользоваться:

- 1 Для самых продаваемых лезвий и средств для бритья не хватало пространства, так как оно не всегда отводилось самым дорогим товарам, чаще — более дешевым, но лучше продаваемым.
2. Розничные продавцы не могли воспользоваться преимуществами продаж сопутствующих и взаимодополняющих товаров. Даже имея лучшую бритву, без крема нельзя побриться гладко и с ощущением комфорта.

Следовательно, компании *Gillette* требовалось решить эту проблему, максимально увеличив возможности для продаж и отрегулировав диспропорции предоставления полочного пространства.

В результате была разработана всеобъемлющая стратегия мерчендайзинга с четким перечнем всех действий, направленных на привлечение покупателей к продукции *Gillette*, — инструкция для торговых представителей и мерчендайзеров компании в местах продаж.

Основные элементы стратегии компании затрагивали следующие четыре аспекта:

1. Товары.
2. Потребители.
3. Производители.
4. Дистрибуторы.

Появление маркетинга *Gillette*

В прошлом нехватка товаров заставляла потребителей приспособливаться к товарам. Спрос на все упакованные товары превышал возможности производителей. Поэтому для

1903 / Gillette выпускает безопасную бритву. Начало конца эпохи опасных бритьев.
1932 / Gillette выпускает лезвия из углеродистой стали.
1955 / Wilkinson выпускает лезвия из нержавеющей стали.
1965 / Gillette создает Techmatic — запечатанную насадку с бреющей лентой в виде кольца.
1971 / Wilkinson выпускает Bonded — лезвие, закрепленное между двумя пластиковыми держателями. Изобретение бритвы с двойным лезвием прокладывает дорогу новым конструкциям.
1975 / Bic выпускает одноразовую бритву.
1978 / Gillette и Wilkinson выпускают свои одноразовые бритвы.
1979 / Появление бритья с плавающей головкой.
1986 / Gillette создает бритву с увлажняющей полоской.
1987 / Yves St. Laurent выпускает гель для бритья.
1990 / Затратив на разработку 12 лет и 100 млн. долларов, Gillette выпускает модель Sensor.
1992 / Wilkinson отвечает моделью Protector с проволочной защитой лезвия.

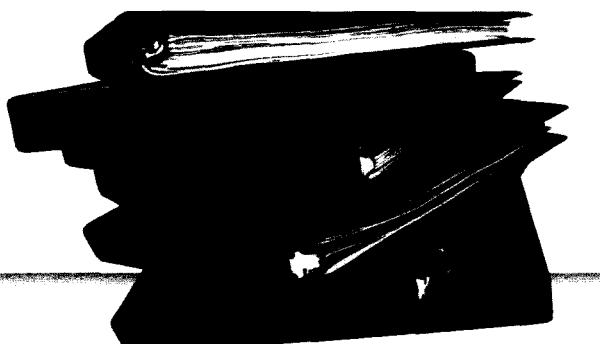


Рисунок 3.13

РАЗВИТИЕ
ТЕХНОЛОГИЙ БРИТЬЯ

ЗАПАС

1. Имеется ли постоянный дисплей *Gillette* рядом с каждой кассой?
2. Имеются ли на каждом дисплее необходимые марки товаров *Gillette*?
3. Имеются ли на каждом дисплее необходимые типы упаковок товаров *Gillette*?
4. Отводится ли самым популярным товарам *Gillette* половина всего пространства постоянного дисплея?
5. Имеется ли достаточный уровень запасов по каждой марке, чтобы избежать исчерпания запаса до следующего подвоза?
6. Видны ли покупателям все марки *Gillette*?
7. Доступны ли покупателям все марки *Gillette*?

РАСПОЛОЖЕНИЕ

8. Размещены ли постоянные дисплеи *Gillette* так, чтобы покупатели видели их до того, как они дойдут до кассы?
9. Расположены ли постоянные дисплеи *Gillette* лицом к покупателям на пути к кассам?
10. Выложены ли товары *Gillette* в блоки по марке по несколько упаковок для создания максимального зрительного воздействия?
11. Занимают ли товары *Gillette* самое заметное место среди всех бритвенных принадлежностей?
12. Расположены ли постоянные дисплеи *Gillette* на уровне глаз покупателя?
13. Имеются ли у каждой кассы одиночные и мелкооптовые упаковки?

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

14. Содержится ли запас товаров *Gillette* в чистоте?
15. Правильно ли размещены постеры *Gillette*?
16. Правильно ли размещены воблеры?
17. Правильно ли размещены остальные POS-материалы?
18. Имеются ли ценники на всех товарах *Gillette*?
19. Содержится ли место, где установлен дисплей, в чистоте и порядке?

Таблица 3.6
Стандарты *GLOBALSCORE* для постоянных дисплеев *Gillette*, установленных рядом с кассами

таких компаний, как *Gillette*, акцент ставился на производстве. Покупатели были рады приобретать товары компаний. Разработка новых товаров, исследования и дизайн были относительно несущественны.

Сегодня ситуация изменилась коренным образом. При большой доступности товаров производителям приходится приспосабливать продукцию ко вкусам и потребностям покупателей.

Как видно из приведенной ниже таблицы, в индустриальных и развитых странах конкуренция привела к изменению подхода к рынку компании *Gillette*.

Однако рост и развитие национальных экономик вносят свои корректировки, и глобальная картина меняется, так как в различных странах маркетинг *Gillette* находится на разных стадиях развития.

Использование системы *GLOBALSCORE* для определения стандартов мерчендейзинга продукции *Gillette*.

Стандарты мерчендейзинга

Для каждого места продаж *Gillette* разработала жесткие стандарты мерчендейзинга как в отношении демонстрации, так и самих товаров.

Мерчендейзинг товаров *Gillette* означает, что в магазине должны быть:

ЗАПАС

- соответствующие марки и размеры упаковок товаров *Gillette*
- в достаточном количестве
- в нужное время
- в нужном месте
- в корпоративном блоке *Gillette*
- с вертикальной блокировкой марок от *Gillette*

РАСПОЛОЖЕНИЕ

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ:

- по правильной цене
- с правильными POS-материалами
- с демонстрацией имиджа Gillette («Gillette — лучше для мужчины нет»)

Руководство по стандартам мерчендайзинга компании Gillette

Так как условия в США требуют применения «гипермаркетинга», работа мерчендайзеров регулируется точными инструкциями. Товары Gillette предлагают покупателям посредством правильного представления и средств визуализации. Все это делается в местах продаж трех основных типов:

- 1 Основные секции Gillette
- 2 Временные дисплеи Gillette
- 3 Основные дисплеи Gillette

Для каждого из указанных ниже мест продаж были разработаны стандарты мерчендайзинга товаров Gillette:

1. Планировка основных секций Gillette.

- Удлинители полок Gillette в основных секциях.
- Временные дисплеи массовой выкладки.
- Временные дисплеи сопутствующих товаров.
- Временные «соседние» дисплеи.
- Временные дисплеи для выкладки навалом.
- Основные дисплеи у касс.

Основные секции Gillette

Компания Gillette пытается максимально увеличить возможности для распространения своей продукции, настаивая на том, чтобы во всех основных продовольственных магазинах и аптеках были установлены ее основные секции, а все товары Gillette — объединены в корпоративный блок Gillette. Если имеется такой корпоративный блок, торговый представитель/мерчендайзер компании может поддерживать секцию в надлежащем

порядке, быстро обрабатывать заказы, немедленно обнаруживать нехватку и правильно распределять место для каждой марки и типа упаковки Gillette. К тому же так легче увеличивать пространство для тех марок или типов упаковки, которые активно продвигаются в данный момент.



Рисунок 3.14

Горизонтальная выкладка продукции Gillette



Рисунок 3.15

Вертикальная выкладка продукции Gillette

Большинство владельцев и менеджеров торговых точек предпочитают, чтобы у продукции Gillette был собственный корпоративный блок — в этом случае им не придется заботиться об основной секции для товаров Gillette. Они знают, что корпоративный блок будет организован профессионалами.

В некоторых торговых точках в основных секциях Gillette марки располагаются в горизонтальных блоках. Например, упаковки с одеколоном всех размеров стоят на верхней полке, все упаковки со средствами после бритья находятся на второй полке и т.д. На рис. 3.14 показано расположение горизонтальных блоков по марке продукции Gillette.

Тем не менее, в основной секции предпочтительнее использовать вертикальные блоки по марке. При горизонтальной выкладке некоторые товары *Gillette* будут «сосланы» на очень низкие или высокие полки, благодаря чему перестанут продаваться так же успешно, как товары, расположенные на уровне груди. При вертикальной выкладке у всех товаров *Gillette* равные шансы привлечь внимание покупателя.

На рис. 3.15 показано расположение вертикальных блоков по марке продукции *Gillette*.

Вертикальный корпоративный блок по марке

Если компания *Gillette* использует вертикальный корпоративный блок по марке, все ее товары легко увидеть и взять. К тому же обычно покупатели принимают решение о размере приобретаемой упаковки прямо на месте продажи. Хорошо видимые малые, средние и крупные упаковки каждой марки способны повлиять на решение покупателя и заставить его заплатить более высокую цену. Еще одна причина, по которой компания *Gillette* предпочитает вертикальную выкладку по марке, — возможность применения приемов успешного мерчендайзинга.

Исследования показали, что во время посещения супермаркета покупатель получает 300 зрительных воздействий в минуту. При использовании горизонтального блока по марке покупатель, идущий по проходу в поисках товара определенной марки, быстро просматривает полки до тех пор, пока не найдет требуемое. При этом остальные марки игнорируются. Просматривая полки по горизонтали, покупатель остановит взгляд, только когда найдет «свой» товар.

Вертикальная выкладка по марке замедляет движение покупателей, так как они вынуждены просмотреть множество других марок, «давая шанс» и остальным товарам. Такое замедление усиливается благодаря еще и тому, что взгляд легче переводить слева направо, чем сверху вниз.

Принимая во внимание тот факт, что покупатели почти НИКОГДА не возвращаются по пройденному пути, вертикальное представление товаров является лучшей гарантией стимулирования максимального охвата товаров взглядом покупателя.

Выкладка вертикальным блоком по марке должна следовать некоторым правилам:

1. **Размещение по размеру упаковки.** Для каждой марки легкие упаковки помещаются на верхних полках, тяжелые — на нижних полках.

Обязательное соблюдение данного правила и для продукции *Gillette*, и для конкурирующих товаров позволяет покупателям сравнивать товары в похожей упаковке. Компания *Gillette* всегда избегает неблагоприятной изоляции своих товаров и нечестного сопоставления цен.

2. **Стратегия расстановки марок.** В категориях, где *Gillette* не является лидером, товары размещаются рядом с товаром номер один — это возможность для них стать «естественной» альтернативой и выиграть от спроса на конкурирующий товар. Тем не менее, если товар лидирует (как, например, бритвы *Sensor*), самый сильный конкурирующий товар (например, модель *Protector* от *Wilkinson's Sword*) размещается как можно дальше. В противном случае *Protector* будет «ехать на буксире».

3. **Цвет.** Мерчендайзер должен воспользоваться преимуществом цветового оформления, чтобы усилить воздействие товаров *Gillette* и «оттянуть на себя» внимание покупательской аудитории. Если требуется выставить четыре тюбика крема для бритья *Gillette* синего цвета, а рядом стоит один синий тюбик крема другого производителя, его следует расположить ближе к продукции *Gillette*. Крем *Gillette* выиграет от

зрительного воздействия пяти упаковок и «оттянет на себя» внимание покупателей. И, напротив, если имеется всего две упаковки товара *Gillette*, их следует отнести подальше от конкурирующего товара похожего цвета.

- 1 **Минимально необходимое количество товаров.** Чтобы максималь- но увеличить потенциал продаж товара, необходимо создать мощное зрительное воздействие, которое, в свою очередь, требует, чтобы на полке было выставлено минимум 2 или 3 упаковки товара — в зависи- мости от его размеров.
- 2 **Нарушение однообразия.** Взгляд покупателя движется слева направо по всей длине идеально ровных полок до тех пор, пока не достигнет искомого товара. Чтобы остановить это привычное повторяющееся движение глаз, мерчендайзер должен нарушить однообразие рядов полок: приподнять или опустить полку либо использовать удлинитель полки.

Как получить больше пространства в основной секции

Удлинители полок представляют собой отличный и недорогой способ получения дополнительного пространства в основной секции *Gillette*. Идея заключается в том, чтобы привлечь внимание покупателей, прикрепив к существующей полке дополнительную корзину или просто щит. Удлинители полок притягивают внимание покупателей.

Появившееся благодаря удлинителю полки дополнительное пространство можно использовать для товаров специального предложения или для продвижения конкретного товара. Подчеркнем немаловажную деталь: при этом пространство, отведенное под другие марки, не захватывается. Примечательно, что установка удлинителя не представляет собой ни малейшей проблемы — потребуется лишь примитивный кусок доски. Можно использовать наклейки и указатели — для усиления зрительного воздействия: они делают специальное предложение более выразительным. Как и со всеми рекламными материалами, срок службы удлинителя полки следует ограничить (не более одной–двух недель); удлинитель можно будет использовать вновь по другому случаю.

Временные дисплеи массовой выкладки

Дисплеи массовой выкладки — это самый популярный рекламный при- ем, принятый в супермаркетах. Это проверенный метод мерчендайзинга. Дисплеи массовой выкладки «кричат» о наличии товаров *Gillette* в торговой точке и передают ощущение «силы», что очень нравится покупателям. Когда покупатель видит сотни, а то и тысячи упаковок товара, он сразу же думает: «Если их так много, наверное, товар действительно стоящий, да и цена, должно быть, низкая. Это, по-видимому, хорошая покупка». Чтобы добиться максимального воздействия на покупателя, дисплей массовой выкладки *Gillette* должен соответствовать шести «золотым правилам»:

- 1 Дисплей массовой выкладки *Gillette* должен находиться на высоте между талией и грудной клеткой среднего покупателя.
- 2 Основание дисплея должно быть крепким (в идеале 50 сантиметров в высоту), обернуто материалом, соответствующим товару, — во избежание повреждения товара от ударов тележек или во время уборки в магазине.
- 3 Если используется высокое основание, верхние упаковки должны быть легкодоступны. Все товары *Gillette* должны быть доступны пря-

мо с краю дисплея массовой выкладки, поэтому их и не выкладывают в виде высоких пирамид.

- 4 Срок службы дисплея массовой выкладки *Gillette* ограничен, и частое обновление дисплеев массовой выкладки является ключом к их успешному применению. Продолжительность срока службы зависит от частоты посещений покупателей, точнее — от количества дней, которое потребуется, чтобы все регулярные покупатели смогли пройти через данную торговую точку. В зависимости от торговой точки это время может варьироваться от четырех до десяти дней, крайне редко этот срок превышает две недели. Поэтому дисплей массовой выкладки не стоит держать дольше: если покупатель зашел в магазин раз или два и не купил «специальный» товар, то не купит его уже никогда. Не следует дискредитировать товар *Gillette*, вместо этого лучше выставить его в основной секции.
- 5 Дисплей массовой выкладки *Gillette* следует «подкрепить» «специальным сообщением», в котором в трех–четырех фразах рассказывается о преимуществах товара. Краткие емкие выражения придаст предлагаемому товару дополнительную ценность. Не пренебрегайте этим важным фактором успеха!
- 6 Последнее правило для дисплея массовой выкладки *Gillette* — это ценники. Часто, но не всегда, дисплей снабжают «обычным» ценником с перечеркнутой ценой. Хороших результатов можно добиться и не снижая цены, но она должна быть хорошо видна и прописана крупными цифрами. Если цифры крупные, люди верят, что покупка данная выгодна («А иначе зачем было рисовать такие большие цифры?») Маленькие ценники, такие, как в ювелирных магазинах, выглядят скромно и создают по ассоциации впечатление дорогоизны.

Выполнение всех шести правил необходимо для успешного использования дисплея массовой выкладки *Gillette*, хотя и не гарантирует 100-процентного успеха. Всегда можно улучшить результат, используя такие дополнительные средства, как украшения, рекламные материалы и зрелищные представления. Чем лучше крупные магазины осознают огромный потенциал дисплеев массовой выкладки, тем более разборчивы они становятся в предоставлении своего ценного пространства: места отводятся лишь лучшим.

Разработчики и мерчендайзеры должны сами найти наилучшие места, использовать все предоставленные шансы и выйти за рамки простого «рутинного мерчендайзинга». Успех приносят не только дисплеи массовой выкладки, расположенные посреди прохода. Например, конечные отделы гондол или выкладка в основной секции также могут оказаться весьма эффективными. Иногда, чтобы получить эффективный дисплей массовой выкладки, в основной секции бывает достаточно передвинуть несколько полок и дополнить все особенным украшением.

Временные дисплеи сопутствующих товаров

Дисплей с товарами от *Gillette* может представлять собой прекрасную возможность для стимулирования дополнительных продаж. Это может быть:

1. Дисплей сопутствующих товаров.
2. «Соседний» дисплей.

Дисплей сопутствующих товаров

В таком дисплее бок о бок соседствуют два разных товара, дополняющих друг друга, — например, чипсы и пиво, кетчуп и макароны, кисти и краска. Дисплей такого типа экономит время покупателей и одновременно увеличивает оборот, так как большинство покупок делается импульсивно. Дисплей



Рисунок 3.16

Результаты
использования
дисплеев для выкладки
товаров навалом

с сопутствующими товарами способен увеличить продажи обоих товаров на 120 процентов по сравнению с теми же товарами, но представленными отдельно.

Примером временного дисплея сопутствующих товаров Gillette служит дисплей этой компании с пеной для бритья и лосьоном после бритья. Другой пример — временный дисплей с лезвиями и кремом для бритья от Gillette.

Временные соседние дисплеи

Временный соседний дисплей строится по тому же принципу, что и дисплей с сопутствующими товарами, но идея его организации глубже. Она заключается в том, чтобы демонстрировать бок о бок связанные между собой товары, причем один из них быстро оборачивается и имеет небольшую наценку, а второй оборачивается медленнее и наценка его выше.¹²

Ходовые товары привлекают большое число покупателей и заставляют их увидеть выставленный рядом медленно продающийся товар. Например, кофе и аудио-видео записи: без сомнения, большинство покупателей, направляющихся в кофейный отдел, не планировали заглядывать в отдел записей. Кроме того,

эти товары обычно покупают в разное время дня. Небольшой дисплей с подобранными «бестселлерами для релаксации» вызывает дополнительные продажи благодаря импульсивным покупкам. Разумеется, подобные методы увеличения оборота некоторых товаров и общей рентабельности торговой точки необходимо использовать с известной оглядкой, чтобы в магазине не воцарилась анархия из-за выставленных как попало дисплеев.

Удачным примером временного соседнего дисплея Gillette является дисплей с одеколоном этой компании, расположенный рядом с дисплеем с мужскими галстуками, выставленными в преддверии мужского праздника.

Можно выделить ряд преимуществ от использования дисплея сопутствующих товаров и временного соседнего дисплея, благодаря их способности:

- притягивать взгляд;
- нарушать однообразие;
- производить впечатление высокого оборота, новизны и дешевизны;
- усиливать и расширять рекламные кампании;
- увеличивать объем продаж и прибыль торговой точки.

Временные дисплеи для выкладки навалом

Продажа товаров навалом — известный прием, который традиционно ассоциируется с уличными рынками, торговлей вразнос, базарами и низкими ценами. Результат представления товаров навалом, основанного на контрасте с опрятным традиционным представлением, просто удивительный! Многочисленные исследования подтверждают: товар, сваленный в кучу, кажется доступным и дешевым, и это побуждает людей приобретать его.

Выкладка товара подобным способом может быть представлена двумя вариантами:

- только навалом;
- навалом и организованная последовательная выкладка (смешанный вариант).

Дисплеи для выкладки только навалом

Все товары вперемешку выброшены на стол, в корзину, коробку или на полку. Это производит чрезвычайно сильное зрительное воздействие на покупателей, причем и в случае с такими «серьезными» товарами, как марочные вина. Если аккуратно выставленные на полках по размеру и цвету товары медленного движения окажутся в корзине, продажи увеличатся на 30 процентов — вне зависимости от размера и цвета. Наиболее показательное из многочисленных исследований, подтверждающее способность выкладки товаров навалом увеличивать продажи, было проведено сотрудниками нескольких американских супермаркетов и касалось влияния представления навалом на продажи пяти пищевых продуктов. Результаты исследования приведены в рис. 3.16.

Основные дисплеи у касс

Размещение у касс — самое выгодное: всем приходится пройти через них, чтобы заплатить за покупки. Как правило, большинству покупателей приходится попусту терять время, дожидаясь своей очереди для расчета. А значит, было бы крайне недальновидным упустить предоставленную возможность: кассы — идеальное место для размещения постоянной выкладки товаров импульсивного спроса.

Изобретение первого основного дисплея у касс под названием «Шьют Мерчендейзер» (*«Chute Merchandiser»* — от англ. *chute* — «покрытый настил») принадлежит компании *Gillette*. Примечательно, что до сих пор, несмотря на существование иных образцов дисплеев, разработанных впоследствии другими компаниями (также занимающимися потребительскими товарами), — например, «Фаст Лайн Мерчендейзер» (*«Fast Lane Merchandiser»* — от англ. *fast lane* — «скоростной ряд») для безалкогольных напитков — лишь немногие товары, расположенные на основном дисплее у касс, продаются так же хорошо, как лезвия *Gillette*. Многочисленные исследования по поводу дисплеев различных типов, неоднократно проводимые компанией *Gillette* во многих странах, неизменно подтверждали: установка основных дисплеев самообслуживания возле касс способствует значительному увеличению продаж.

Постеры, указатели и воблеры используются для информирования покупателей в супермаркетах. Эти *POS*-материалы, размещенные на основном дисплее в прикассовой зоне, рассказывают покупателю о выгодных предложениях, событиях, рекламных акциях и снижениях цен. В целом, постеры и другие материалы придают магазину более живой характер, и определенная часть покупательской аудитории воспринимает их положительно.

Краткое изложение иллюстрации

- ▶ Стратегия мерчендейзинга может оказаться надежным помощником при внедрении технологических новшеств на рынок потребительских товаров.
- ▶ Стандарты мерчендейзинга, соответствующие системе *GLOBALSCORE*, можно использовать при сравнении различных условий для мерчендейзинга любых потребительских товаров в любой стране мира.
- ▶ Компания *Gillette* придает большое значение разработке новых способов использования расположения как элемента мерчендейзинга:
 - ▶ основное размещение: дисплеи в прикассовой зоне и временные дисплеи массовой выкладки;
 - ▶ порядок марок и типов упаковки: корпоративный блок *Gillette*, вертикальная выкладка по марке, удлинители полок;

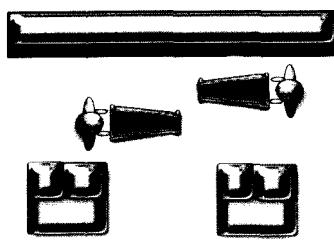
- ротация: временные дисплеи сопутствующих товаров, временные соседние дисплеи и дисплеи для выкладки навалом.

Примечания научного редактора

¹ Такое крупное торговое оборудование способно вместить много упаковок.

Стандартная глубина полок в супермаркете — 60 см. Эта величина, долгие годы считавшаяся оптимальной для крупного магазина, — не постоянная, а расчетная. Глубина полки должна быть не меньше дневного запаса по нескоропортящемуся товару, следовательно, если пополнять полки несколько раз в день, то глубина полки должна быть 80 см. Так же, если товарный месячный запас умещается на полке в 60 см, то, возможно, под данную группу товара в следующий раз стоило бы заказать полки не глубже 40 см. Эти показатели напрямую связаны и зависят от количества фэйсингов. Если товарного запаса какого-то определенного вида товара постоянно не хватает, стоит увеличить количество фэйсингов этого товара и, возможно, уменьшить количество фэйсингов мало популярного товара.

² Речь идет о знаменитом правиле «40/60», согласно которому 40 % площади отводится под торговое оборудование, 60 % — оставляется для проходов.

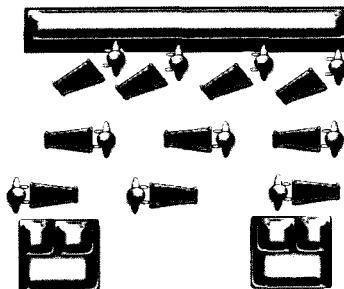


СТАНДАРТНАЯ ОШИБКА В РАСЧЕТАХ ШИРИНЫ ПРОХОДА

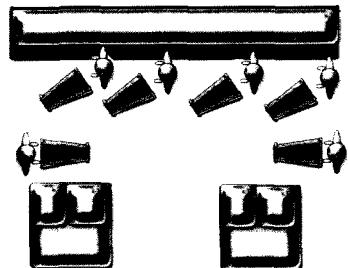
Немаловажно уметь правильно рассчитать ширину проходов. Если проход между рядами в середине магазина превышает 220 см, то покупатели, как правило, тяготеют к его правой стороне, обращая на левую меньше внимания: они идентифицируют все товары, и слева, и справа, как просмотренные, хотя как минимум половину товаров невозможно было рассмотреть — они стояли слишком далеко от покупателей.

Обратная ситуация наблюдается в периметрическом проходе, где чаще всего располагается гастрономический прилавок (колбаса, сыр, кулинария на развес).

Перед таким прилавком в часы пик скапливается очередь. Если магазин крупный, то покупатели в очереди стоят не с покупательскими корзинами, а с тележками, и держат их (или корзинки) удобно для себя — одной рукой и под углом. Стандартная ошибка в расчетах ширины прохода затрудняет продвижение покупателей с тележками. В узком проходе двум покупателям, идущим возле гастрономического отдела навстречу друг другу с тележками, разминуться уже не удастся, и это следует учитывать при проектировании магазина (оставлять проходы с учетом размеров тележки).



Правильно организованный периметрический проход



Узкий проход возле гастрономического прилавка

Как должен выглядеть правильно рассчитанный минимальный проход возле гастрономического прилавка (с учетом очереди, размеров тележки и возможности разминуться покупателям с тележками) показано на рисунке.

³ На постсоветском пространстве самым популярным по посещаемости является молочный отдел. Но при проектировании необходимо максимально разносить не только молочный отдел и кассы, но и остальные максимально посещаемые отделы — «Молоко», «Мясо и колбасы», «Хлеб», «Овощи и фрукты», вино-водочный.

⁴ В странах бывшего Советского Союза в гипермаркетах отделы посуды и одежды являются часто посещаемыми. Но это понятие приводится в кон-

тексте самых посещаемых продовольственных отделов. Конечно, молочный отдел в наших странах посещает гораздо больше покупателей, чем отдел одежды.

⁵ О логической последовательности покупок можно сказать очень много. Покупатель не приобретает товары кондитерской группы, пока не купит основные продукты питания (мясо, хлеб, молоко). Основываясь на этом наблюдении, многие супермаркеты по-своему организуют товарное соседство отделов. На товарном соседстве основана также большая часть мерчендайзинга: расположение рядом товаров, дополняющих друг друга (например, станок для бритья и пена, зубная щетка и паста и т. п.), увеличивает сумму совершающей покупки.

Грамотное товарное соседство угадывает логику покупателя и способно значительно увеличить средний чек в магазине.

⁶ Большинство покупателей двигаются против часовой стрелки. Это обусловлено тем, что у большинства покупателей (правшей) шаг правой ногой длиннее, чем шаг левой, поэтому на больших расстояниях, когда покупатели идут прямо, они невольно поворачивают налево, против часовой стрелки. Также удобнее брать товары справа. Поэтому основной поток покупателей и движется справа налево.

⁷ Правильным расположением входа в магазин является расположение справа, а выхода, то есть касс, — слева: в этом случае покупателю удобнее двигаться против часовой стрелки.

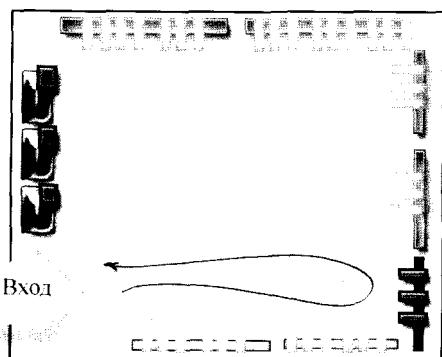
Корзины для покупок следует ставить справа у входа — так их удобнее брать.

Пункт приема пустой тары должен располагаться тоже справа — по ходу движения покупателей, у выхода из касс.

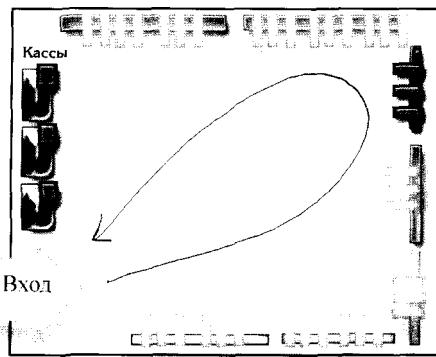
⁸ В России и Беларусь отдел сыров не входит в число наиболее популярных.

⁹ В специализированном магазине, например, женской одежды, крайне сложно с первого взгляда определить самый популярный товар (весь товар — одежда). Как же в таком случае правильно организовать движение покупателей? Следует

понаблюдать, к какому отделу или Правильное размещение товару (и немаловажно — какого цвета) покупатели белой одежды направляются в первую очередь. Как правило, их внимание привлекает самая яркая одежда, например, белая. Но, что примечательно — белая одежда не является самой продаваемой. Подобно свету для летящих на него мотыльков, она просто привлекает внимание. В данном случае белая одежда оказывается вершиной «золотого треугольника», и от ее грамотного расположения в торговом зале зависит, увеличится или же, напротив, уменьшится площадь обхода магазина покупателем.



Неправильное размещение белой одежды



¹⁰ Схема размещения торцевого (поперечного) дисплея у входа изображена на рисунке.

¹¹ Позиция роста — позиция между лидерами категории.

¹² Иначе говоря, для совместной выкладки рядом с основным товаром грамотнее использовать максимально дорогой сопутствующий товар. Так, стоимость стаканов, размещенных в отделе с соками, превосходит стоимость пачки сока в три раза.

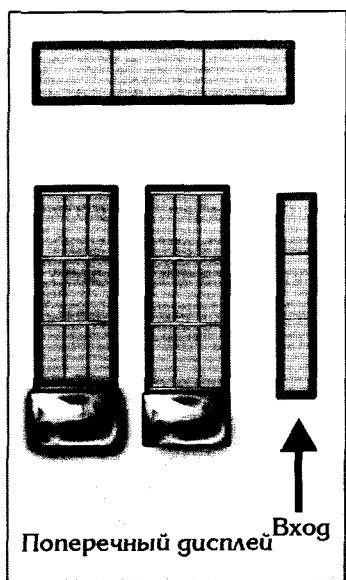


СХЕМА РАЗМЕЩЕНИЯ
ТОРЦЕВОГО (ПОПЕРЕЧНОГО)
ДИСПЛЕЯ У ВХОДА

Организация оптимальной планировки магазина и надлежащего размещения товаров — это только начало эффективного мерчендайзинга.

Успешность мерчендайзинга на первом этапе — организация оптимальной планировки магазина и надлежащего размещения товаров — зависит от торговых представителей/мерчендайзеров: при выборе стратегии размещения своих товаров им необходимо совместить элементы товарного запаса (пространство и наличие нужных марок/типов упаковки) с элементами размещения и искусством представления. Определение правильного места для оборудования, уместное применение стратегий распределения товара, умный выбор пространства и расположения для типов упаковки и марок крайне важны для максимизации продаж. Последний кирпичик в здании успешного мерчендайзинга — представление товаров и снабжение их ценниками, и на этом этапе торговым представителям и мерчендайзерам придется проявить творческий подход, использовать накопленный опыт и наработанные связи с менеджерами и владельцами магазинов. Хорошее представление — последний фрагмент головоломки по выделению продукции поставщика среди всех товаров в данной категории, фрагмент, позволяющий создать визуально привлекательное предложение.

Существует три основных фактора правильного представления:

- ▶ Ценники.
- ▶ POS-материалы.
- ▶ Порядок и чистота.

Ценники

Хотя цена на товар важна сама по себе, все же она не является предметом настоящей книги. Важнее, чтобы покупатель увидел правильно представленные цены. Это — главная забота мерчендайзера, и все, кто занимается мерчендайзингом, должны знать, в чем заключается правильное представление цены. Постоянная смена цен в магазинах сильной (как внутри, так и извне) конкуренцией товаров кажется очевидной. Однако, особенно там, где запущено ценовое стимулирование продаж, столь важное и необходимое правильное представление цен легко упустить из виду. Если уже в кассе покупатель обнаруживает, что придется заплатить больше, чем надеялся, он чувствует лишь досаду или возмущение. И наоборот, если при расчете цена на товар оказывается ниже ожидаемой, у покупателей появляется стимул приобрести больше планируемого вначале. Найти столь необходимые способы эффективного представления цен помогут:

- ▶ **Ценники на каждом товаре.** Очень часто можно наблюдать следующую картину: покупатель берет какой-либо товар и надеется тотчас же увидеть на товаре его стоимость. Если же цену найти сразу не удается (иногда ее и вовсе нет), покупатель возвращает товар на полку. Отсутствие цены на товаре зачастую хуже, чем цена высокая, но хорошо видимая, потому что наводит покупателя на мысль о необоснованности цены в данной категории или о стремлении магазина что-либо скрыть.
- ▶ **Ценники на полках.** Расположение на полках ценников и шелфоргайзеров не только позволяет сообщить покупателю точную цену, но

и, как говорилось выше, помогает удержать марки и товары в правильном месте.¹

► **Указание цен с использованием POS-материалов.** Использование POS-материалов — прекрасный способ представления цены, особенно в случае специального предложения (например, снижение цены или предложение типа «2 по цене 1»). Ни в коем разе нельзя устанавливать дисплей без указания цен (на отдельной табличке, заднике и т. д.). Такие крупногабаритные POS-материалы, как бэкборды или подвесные плакаты², помогают привлечь покупателей к товару, сообщая его цену.

POS-материалы

POS-материалы бывают самых различных видов: наклейки на окна или полки, панели, устанавливаемые на холодильники и пр. Самое важное — убедиться, что материалы не устарели, находятся в чистоте и действительно относятся к тому товару или акции, ради которых они установлены. POS-ма-

териалы передают информацию о качествах и свойствах и товара, и компании-поставщика. Так, дисплей должен иметь ценники (о чем уже говорилось ранее); его необходимо снабдить задником, который рассказывал бы о предложении либо сообщал начальные сведения о товаре. Для полноты картины и создания впечатления, что дисплей покоится на надежном основании, его нижняя часть должна быть закрыта. В таблице 4.1 перечислены те POS-материалы, которые, благодаря своему ощутимому воздей-

Тип POS-материала	% розничных продавцов, использующих материалы
Знаки на окнах/дверях	74 %
Материалы для оформления прилавков/полок	70 %
Напольные POS-материалы	68 %
Шelfтокеры	65 %
Мобайлы/баннеры	65 %

Приведенные данные — результат исследования отношения розничных продавцов POPAI

Таблица 4.1
Наиболее популярные POS-материалы

твию, завоевали наибольшую популярность.

Другие типы оборудования для мерчендайзинга связаны со своими конкретными видами POS-материалов, например:

Холодильники. Кроме прямого предназначения холодильников (к примеру, продажа дорогостоящего мороженого), на них возлагается выполнение дополнительных требований. Если в холодильнике предлагается товар импульсивного спроса, его цель — привлечь покупателей, и потому он должен притягивать взгляд покупателей. Такие средства, как освещение внутренней части, светящаяся панель вверху и отчетливое указание на товар снаружи, служат достижению поставленной цели. Зачастую во многих магазинах отключают освещение холодильников в надежде сэкономить на электричестве. В итоге продажи будут упущены, а экономия окажется мнимой, потому что покупателей не привлекают темные и тоскливые застекленные агрегаты. Если холодильник оборудован средствами освещения и иллюминации, они должны работать и быть включены. Такие материалы, как дверные наклейки, должны сообщать покупателю, что здесь можно купить холодные, освежающие и готовые к употреблению продукты, ценники — сообщать стоимость каждого из предложенных товаров, а там, где это необходимо, должны быть видны POS-материалы, сопровождающие новые товары.

Оборудование для самообслуживания. Хотя этот тип оборудования используется в основном для продажи напитков, было бы ошибкой полагать, что они не нуждаются в POS-материалах из-за своего очевидного предназначения. Как и любое другое оборудование, они должны нести такой посыл: «Эй, я здесь! Купи что-нибудь!». И снова подсветка выступает ключевым элементом. Если имеется несколько разных товаров, их необходимо визуально выделять с использованием небольших знаков или наклеек. Как и

холодильники, оборудование для самообслуживания предлагает охлажденные продукты, поэтому нужны материалы, которые указывали бы на это, например, так: «Холодные напитки».

Мерчендайзеры и торговые представители всегда должны искать возможности для размещения POS-материалов — как внутри, так и снаружи торговых точек. Снаружи магазина можно разместить урны, тротуарную графику и настенные знаки. Окна и двери также являются хорошим местом для размещения POS-материалов.

Порядок и чистота

Безупречное выполнение всех элементов мерчендайзинга за исключением одного — содержания оборудования, товаров и торгового зала в порядке и чистоте, — напрасная трата сил: беспорядок и грязь отталкивают покупателей.

Товар должен быть чистым. При необходимости мерчендайзеры или торговые представители должны очистить слегка загрязненные товары. Поврежденные товары или товары с плохо держащимися ярлыками не должны появляться в торговом зале — их следует выбросить или возвратить поставщику (по возможности); искушение оставить такой товар в продаже приведет долгосрочный ущерб. Причем ущерб, нанесенный марке, магазину и репутации поставщика, намного перевесит убыток от списания.

Оборудование для мерчендайзинга должно содержаться в чистоте в любое время, даже если придется периодически убирать товар, чтобы вымыть полки, на которых товар раскладывается. Еще раз повторюсь: это может показаться незначительным и потому необязательным, но большинство покупателей неохотно приобретают товары, лежащие в грязном холодильнике или диспенсере. Поэтому время от времени необходимо освобождать от товаров и холодильники, чтобы протереть стеклянные двери и вымыть внутренние полки и стенки. Неплохо также вменить мерчендайзерам в обязанность чистку компрессоров и узлов охлаждения: эти детали собирают на себя пыль и грязь, поэтому регулярная чистка может продлить срок службы узлов и увеличить их эффективность.

Стоит также потратить некоторое время на проверку работоспособности всех ламп и сохранности светящихся панелей и подсветки. Кроме этого, необходимо проверять правильность работы монетных механизмов торговых автоматов, а также наличие предупредительных надписей и защитных приспособлений (например, надежно ли закреплены баллоны с углекислым газом, хорошо ли видны таблички с инструкциями).

В конечном счете, занимаясь мерчендайзингом, устанавливая дисплей или заставляя полки товаром, мерчендайзер должен обеспечивать чистоту и порядок в торговом зале. Нельзя, чтобы пустые упаковки, ярлыки, фрагменты неиспользуемых рекламных материалов и т. п. оставались в зале.

Операция «R. E. D.» — Правильное Ежедневное Выполнение

В целях улучшения представления своих товаров компания Coca-Cola Bottling Ltd. (Канада) недавно начала программу «Операция R. E. D.». В своем заявлении вице-президент отдела продаж компании объявил о возможности для каждого сотрудника улучшить представление корпоративного продукта. Все сотрудники компании были приглашены к участию в акции *ADOPT-A-STORE* («шефство над магазином»).

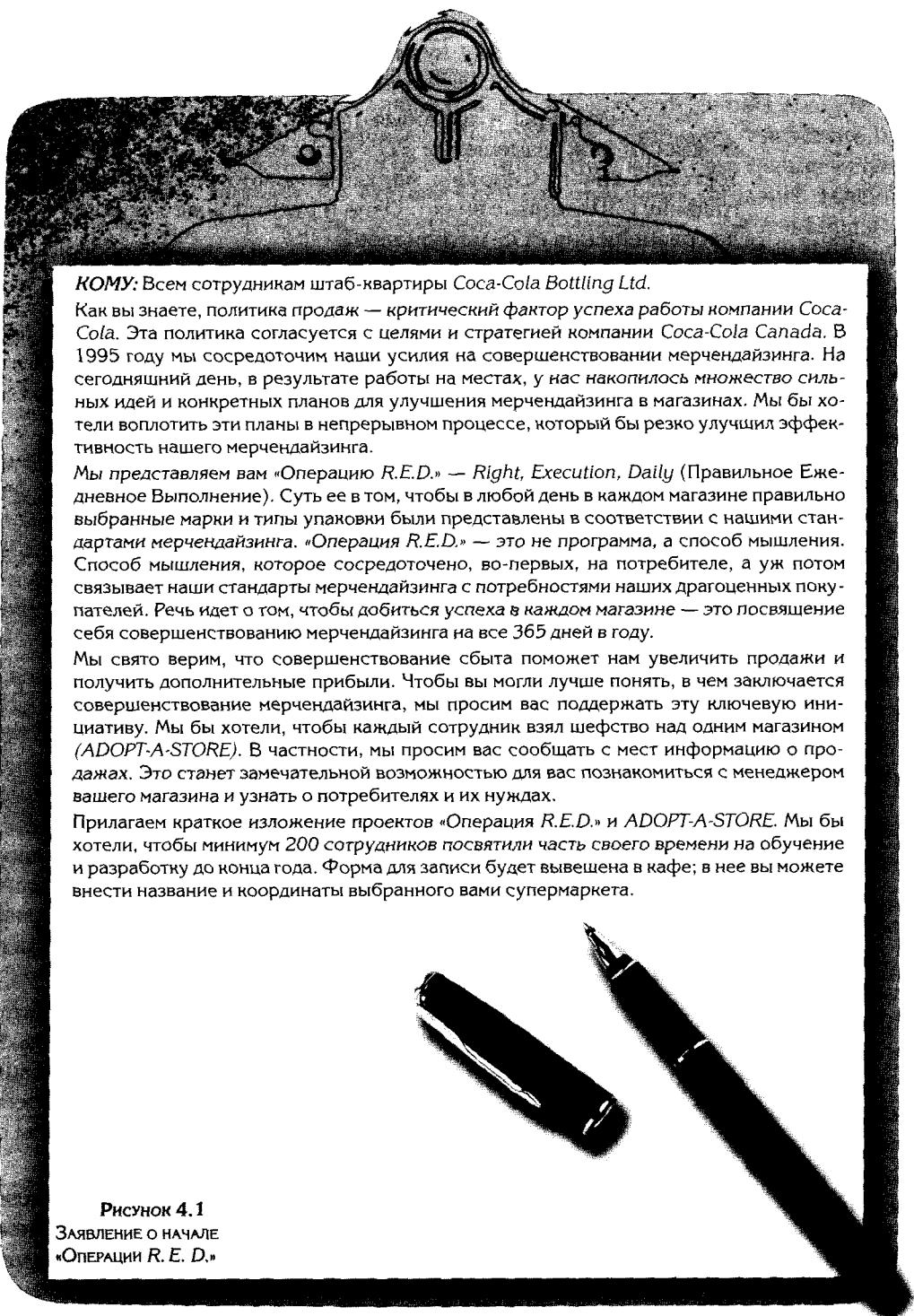


Рисунок 4.1

Заявление о начале
«Операции R.E.D.»

- Выбрать супермаркет (Впишите название в форму, вывешенную в кафе)
- Представиться менеджеру магазина
- Вкратце объяснить суть «Операции R.E.D.»
 - Посвящение усилий мерчендайзингу
 - Непрерывное совершенствование
 - Ваша роль как источника информации
- Определить проблемы
- Обнаружить исчерпание запаса
- Где возможно, оказывать поддержку в мерчендайзинге
- Для обратной связи звонить 800-COKE #
- Посещать свой магазин как минимум раз в месяц



Рисунок 4.2
Обязанности
сотрудников штаб-
квартиры

«Операция R.E.D.» обозначает следующее:

Правильное(Right):



В центре внимания: потребитель

Действия: нужный товар
в нужной упаковке
в нужном месте

Ежедневное(Daily):

Общение: с нашими партнерами
Действия: добиться успеха
в каждом магазине
365 дней в году

Выполнение (Execution):

В центре внимания: персональные отчеты
работа в команде
В центре внимания:
Действия: магазин
защита качества
стандарты мерчендайзинга

Политика продаж – критический фактор успеха. Наш руководящий принцип – постоянное удовлетворение потребительского спроса на всю продукцию компании при помощи наших клиентов и посредством правильного распределения общего полочного пространства, отводимого напиткам наших марок. Наша цель – стать самой лучшей компанией по производству напитков в мире. Мы должны:

- Обеспечить качественную ротацию товара.
 - Изжить исчерпание запаса.
 - Доля выкладки должна соответствовать доле продаж.
 - Увеличить долю пространства, отводимого под напитки. Политика продаж – критический фактор успеха. Наш девиз – «Добиться успеха в каждом магазине! Это – ежедневное служение цели, направленной на:
 - Совершенствование исполнения стандартов мерчендайзинга, для чего необходимо сосредоточиться на общем товарном запасе магазина.
 - Наши стандарты лучшее место для товаров компании, максимально широкое представление марок покупателю, указание цены для каждой единицы товара, непрерывный оборот запасов, все поврежденные товары должны быть удалены, все POS-материалы должны отлекчаться с указанием цены и типа упаковки (отсутствие рукописной информации).
- Система ADOPT-A-STORE предназначена для участия сотрудников штаб-квартиры компании:
- Выберите супермаркет по соседству
 - Представьтесь менеджеру магазина:
- Я рад работать на Coca-Cola
- Рад потратить несколько долларов у вас
- Ценю Вашу постоянную поддержку товаров Coca-Cola

Рисунок 4.3
Описание «Операции
R.E.D.»

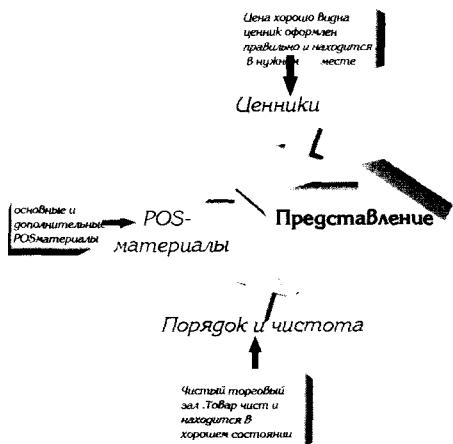


Рисунок 4.4
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

Иллюстрация на примере компании: разработка стандартов мерчендайзинга для продаж напитков на Ближнем Востоке

Задачи

На многих рынках производители пытаются достичь синергии между различными товарами и марками, часто используя сильные марки для выстраивания марок более слабых. Если компания имеет интерес на не связанных между собой рынках, она может использовать товары для комбинированного стимулирования сбыта, например: компания *Sara Lee Corporation* продвигает пищевые продукты и чулочно-носочные изделия, используя одну марку для продвижения другой.

В данной иллюстрации речь идет о компании, которая, хотя и предлагает товары на похожих рынках, все же предпочитает продвигать их в отдельных товарных категориях. Эта компания — *Central Bottling Company*, дистрибутор всех видов напитков: воды, соков, безалкогольных напитков и пива.

Цель приведенного примера:

- ▶ Продемонстрировать стратегии, разработанные компанией-дистрибутором всех видов напитков, направленные на продвижение видов по отдельным категориям.
- ▶ Показать процесс создания отдельных основных секций для безалкогольных напитков (товары компании *Coca-Cola*), минеральной воды (*Mei Eden*) и пива (*Carlsberg* и *Tuborg*).
- ▶ Дать оценку стандартов мерчендайзинга компании *Central Bottling Company* по системе *GLOBALSCORE*.
- ▶ Дать оценку методике создания четких и последовательных стандартов мерчендайзинга.
- ▶ Подвести основу под следующую концепцию: компания, торгующая потребительскими товарами, должна продвигать различные категории своих товаров в одной корпоративной группе или же развести их по разным категориям.

Обзор

Компания *Central Bottling Company* работает в одной из ключевых стран Ближнего Востока — Израиле. Ближний Восток чрезвычайно многогранен политическими режимами и религиями. Это регион географического и культурного разнообразия. В современном значении название «Ближний Восток» относится к территории, простирающейся от Афганистана на востоке до Алжира и Марокко в Северной Африке.

В последние годы Израиль переживает впечатляющий экономический подъем, особенно заметный с тех пор, как в начале 1990-х стали широко известны его успехи в области высоких технологий. В последнее время отдельные инвесторы и целые делегации посещают страну, стремясь изучить специфические особенности израильского рынка и возможности для торговли и инвестиций в этой стране. Однако для дальнейшего экономического развития в регионе должны установиться мир, безопасность и возможность трудоустройства для всех.

Стандарты мерчендайзинга Central Bottling Company: безалкогольные напитки

Компания *Central Bottling* полагает, что самый подходящий способ ведения дел — концентрация усилий на каждой категории напитков в отдельности. Компания разработала отдельные стандарты мерчендайзинга для каждого типа мест продаж товаров импульсивного спроса. Места продаж товаров импульсивного спроса для каждой категории напитков приведены в таблице 4.2.

Стандарты мерчендайзинга для безалкогольных напитков

Места продаж	Безалкогольные напитки	Пиво	Вода
Основные секции	✓	✓	✓
Дополнительные стойки	✓	✓	✓
Временные дисплеи	✓	✓	
Холодильники со стеклянной дверью	✓	✓	✓
Пре- и постмикс	✓		
Торговые автоматы		✓	✓

ТАБЛИЦА 4.2
Места продаж товаров импульсивного спроса по категориям напитков

Основные секции

Основные секции — это важнейшие места продаж для безалкогольных напитков *Central Bottling Company's* (CBC) в торговых точках «офф-трейд». Для каждого типа торговых точек компания CBC разработала различные стратегии, поэтому главными типами упаковки будут большие пластиковые бутылки и упаковки по несколько банок. Такую стратегию компания, занимающая примерно 50% рынка, являющаяся лидером в секторе безалкогольных напитков, использует как методику для определения таких показателей, как доля полочного пространства и доля складского запаса³. Как лидер рынка, компания CBC требует располагать ее товары всегда первыми на пути следования потока, чтобы посетители торговых точек всегда могли видеть товары компании CBC раньше, чем товары ее конкурентов. На рисунке 4.5

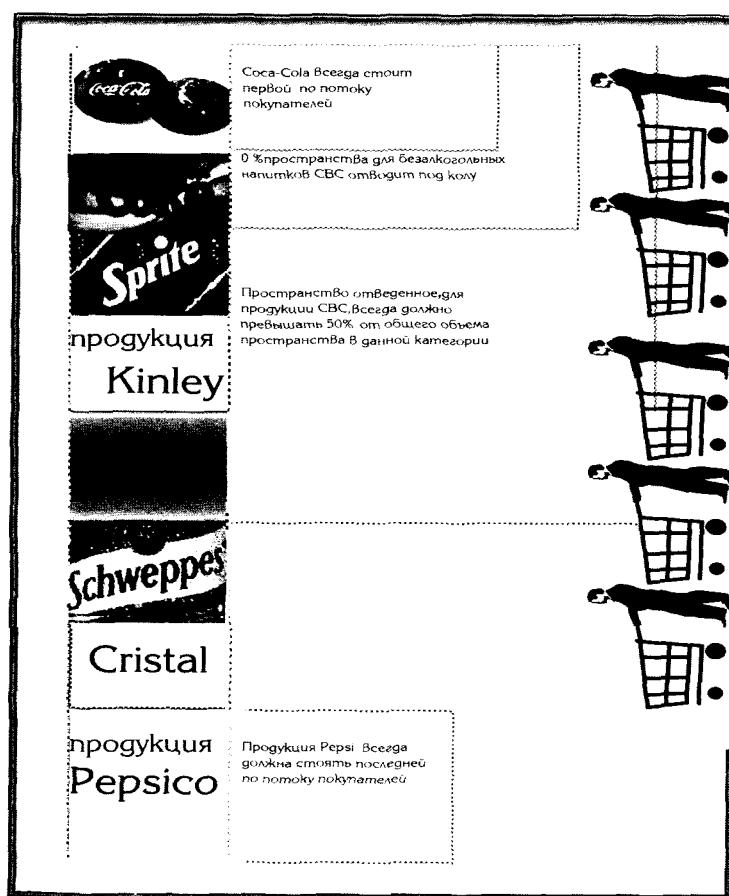


Рисунок 4.5
Общий шаблон
планировки магазина
компании CBC

Постоянные дополнительные стойки			
ЭЛЕМЕНТ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА	УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ПАРАМЕТР	УНИВЕРСАЛЬНЫЙ КРИТЕРИЙ	СТАНДАРТЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА CBC
ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Coke, Diet Coke, Sprite, Diet Sprite, Kinley Orange, Kinley Club Soda
		Приоритетная упаковка	Все размеры упаковки, указанные для каждого типа торговых точек
	Уровень запасов	Склад	1,5 недельной нормы продаж
		Запас в торговом зале	Не для торговли вне помещения
	Распределение места	По категориям товаров	Товары CBC должны занимать 50% пространства, отводимого безалкогольным напиткам
		По марке товара	Coca-Cola и Diet Coke занимают 50% пространства, отведенного товарам CBC
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Положение	Во внешнем проходе
		Поток покупателей	В начале потока покупателей
	Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок	Coke, Diet Coke, Sprite, Diet Sprite, Kinley Orange, Kinley Diet Orange, Kinley Mango, Kinley Club Soda
		Порядок марок и типов упаковки	Модифицированная вертикальная корпоративная выкладка CBC
	Ротация	Оборот товарного запаса	Строго следовать принципу FIFO («первым пришел — первым ушел»)
		Отдельные товары	Все товары должны стоять лицом к покупателю. Надписи на иврите или английском в зависимости от района
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Ценник на каждой упаковке
		Вспомогательные ценники	На стикерах и POS-материалах в магазине
	POS-материалы	Шелфорганайзеры	Полки оформляются шелфтокерами, которые визуально и пространственно выделяют продукцию CBC
		POS-материалы в магазине	По обстановке
	Порядок и чистота	Чистые полки	Все товары должны содержаться в чистоте
		Торговый зал	Полки и оборудование должны быть чистыми и ухоженными

Таблица 4.3 GLOBALSCORE: стандарты мерчендайзинга для основных секций компании CBC

показан общий шаблон планировки магазинов, разработанный компанией *CBC*.

Стандарты *CBC* подразумевают, что предпочтительным способом выкладки является модифицированная вертикальная корпоративная выкладка: марки группируются по вертикали, а типы упаковки — по горизонтали. Это создает эффект «рекламного щита» для товаров *CBC*. Порядок марок внутри выкладки всегда должен оставаться неизменным.

Порядок марок безалкогольных напитков таков:

Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, Diet Sprite, Kinley Orange, Diet Kinley Orange, Kinley Mango, Kinley Soda, сок PRI GAT.

Принимая во внимание положение, которое *CBC* занимает на рынке, компания всегда стремится к тому, чтобы во всех магазинах за ее товарами закреплялось как минимум 50 % пространства, отведенного для безалкогольных напитков, половина этих 50 % отдается маркам *Coca-Cola* и *Diet Coke*. Всем другим товарам компании *CBC* пространство отводится в соответствии с объемом продаж (при минимальном нормативе в две упаковки — двойной фэйсинг).⁴

Основные секции безалкогольных напитков всегда должны быть расположены во внешних проходах, которые посещает около 80 % покупателей. Если секцию перенести во внутренний проход, эта цифра изменится до примерно 40 % потенциальных покупателей. На объем продаж безалкогольных напитков сильно влияет количество импульсивных покупок: около 70 % всех покупателей, приобретающих безалкогольные напитки, не планируют этого, входя в магазин.

В своей практике компания *CBC* использует выработанные методы управления товарным запасом. Хотя по меркам пищевой продукции сроки хранения большинства безалкогольных напитков достаточно велики, правильная методика оборота товарных запасов является гарантией того, что товар всегда свеж, у медленно продающихся товаров не истечет срок годности, а специальные предложения, указанные на упаковке, не устареют до того, как товар будет продан. Оборот запаса проверяется по дате, указанной на упаковке, при этом компания следует правилу *FIFO* («первым поступил — первым продан»).

Крупная упаковка с безалкогольными напитками может быть достаточно тяжелой, поэтому стандартный метод размещения товаров на полках таков: легкие упаковки идут на верхние полки, а самые тяжелые мелкооптовые упаковки кладутся на нижние полки. Каждую упаковку кладут таким образом, чтобы торговая марка на товаре всегда смотрела на покупателя (правильный фэйсинг).⁵ Даже если на упаковке имеется какое-либо специальное предложение, лицом к покупателю всегда оказывается торговая марка. Специальные предложения передают другими способами. Графика и торговые марки печатают на упаковке на двух языках — иврите и английском. В районах, где говорят на иврите, лицом к покупателю поворачивают надписи на иврите, а в районах, где говорят по-арабски, и в местах, посещаемых туристами, наружу смотрят надписи на английском.

В крупных магазинах цена может быть указана на стикерах или баннерах, но, тем не менее, каждая упаковка должна иметь ценник. При указании цены следует соблюдать осторожность: стикеры должны быть хорошо видны, но не должны закрывать торговые марки или любые специальные предложения или рекламу.

В основных секциях всегда используются постоянные *POS*-материалы. В дополнение к материалам, сообщающим о специальных предложениях, ценах и др., используются шелфорганайзеры. Они указывают на рас-

положение марок и размеров упаковки и нужны для контроля полочного пространства.

Заключительным этапом проверки мерчендайзеров компании *CBC* является проверка представления товаров. Мерчендайзер проверяет каждую упаковку, чтобы убедиться, что она чиста, нет болтающихся ярлыков и отсутствуют признаки повреждения или утечки.

Почти все компании, занимающиеся безалкогольными напитками, используют ту или иную форму планирования пространства для управления запасом напитков. Во многих компаниях есть специальные отделы, которые создают планы для любых магазинов, какие бы ни запросил мерчендайзер. Это трудоемкий процесс, так как на сбор информации и производство каждого плана может уйти несколько часов. Компания *CBC* использует иной подход: разрабатывает шаблоны для каждого места продаж и общий план расположения. Мерчендайзеру остается совместить такие шаблоны с последними данными о рыночной ситуации и своими собственными знаниями, чтобы приспособить компоновку для каждого из магазинов, которые он обслуживает.

Стандарты мерчендайзинга компании *CBC* приведены в таблице 4.3.

Постоянные дополнительные стойки

Если в магазине недостаточно места для установки основной секции напитков, мерчендайзер компании *CBC* стремится установить постоянную дополнительную стойку. Эта стойка может превратиться в основную секцию с одним важным отличием: она будет отведена исключительно под товары компании *CBC*. Как правило, в таких ситуациях для дополнительных секций применяются правила организации основных секций. Даже здесь пиво, минеральная вода и сок *CBC* не ставятся на стойку.

Иногда мерчендайзер использует возможность разместить постоянную стойку в торговой точке, уже имеющей большую основную секцию, — отличный способ получения дополнительного пространства для товаров компании *CBC*. Ключ к успеху этой стратегии в том, что подобная стойка должна обеспечивать дополнительное пространство только дополнительным товарам *CBC*. Компания *CBC* никогда не устанавливает стойки для того, чтобы перенести товар из основной секции и потерять там свою долю пространства, иначе мерчендайзеры компании *CBC* лишь обеспечили бы дополнительным пространством конкурентов. Размещение стойки имеет очень большое значение. Если основная секция с напитками не расположена на внешнем проходе, появляется возможность поставить дополнительную стойку там (в начале потока покупателей). Стойки целесообразно размещать и в других точках магазина, где имеется скопление покупателей либо их поток интенсивен.

Кроме того, стойки могут послужить отличными временными дисплеями. Для временных дисплеев, установленных на стойках, правила выкладки товаров и марок отличаются: на стойку выкладывается максимум четыре марки и только одного типа упаковки. В любом случае, когда на дисплее присутствует *Coca-Cola*, она должна занимать 50% пространства. На рисунке 4.6 показана компоновка постоянной дополнительной стойки компании *CBC*.

Временные дисплеи

При такой большой доле (70%) безалкогольных напитков, приобретаемых импульсивно, создание дополнительного запаса в магазине становится необходимым элементом для развития бизнеса. Приобретение простран-

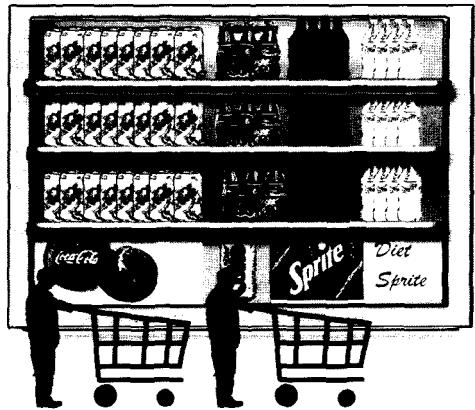


Рисунок 4.6
Постоянная стойка
компании *CBC*

тва и создание запаса путем организации дисплеев является неотъемлемой частью работы мерчендайзера. И хотя некоторые из этих дисплеев могут служить всего лишь рекламным целям, хороший мерчендайзер всегда будет искать возможность установить дисплей.

Размер дисплея в большой степени зависит от размера магазина, корпоративных требований и расположения в магазине. В идеале в магазине, где есть десять и более касс, компания *CBC* постарается установить дисплей с тремя или более паллетами. В магазине с пятью–девятью кассами будет установлен дисплей с двумя паллетами, а в еще меньшем магазине на дисплее будет как минимум одна паллета.

Количество марок на дисплее варьируется в зависимости от рекламы и размеров дисплея; тем не менее, где возможно, марка *Coca-Cola* всегда должна занимать приоритетное место. Подходя к дисплею, покупатели всегда должны видеть эту марку первой. Все товары должны быть выложены в соответствии с порядком марок, утвержденным компанией *CBC*. Если на дисплее присутствуют марки *Coca-Cola* и *Diet Coke*, в совокупности они должны занимать как минимум 50% пространства; остальные марки выкладываются в соответствии с объемом продаж. Количество упаковок товара на дисплее должно быть равно как минимум обычной недельной норме продаж этого товара.

Временный дисплей всегда должен стоять в начале потока покупателей (предпочтительно возле входа). Дисплей должен стоять в отдалении от любого другого оборудования с безалкогольными напитками и перед основной секцией с напитками или дисплеями конкурентов. Внешние проходы хороши для размещения островных дисплеев, а в конце прохода, там, где имеется интенсивный поток покупателей, удачно впишется гондола. У мерчендайзера всегда должны быть на примете два–три места под дисплеи для возможности дальнейшего расширения продаж.

Все выставленные товары должны быть освобождены от упаковки: это облегчит покупателю приобретение. Товары должны быть выставлены не выше, чем на уровне груди покупателя. Различные слои товаров в дисплее можно дополнительно подкрепить картонными вставками. Их следует размещать таким образом, чтобы, если верхний слой товаров распродан, вставку можно было убрать, освободив слой, лежащий ниже. Если между товарами в дисплее нет промежутков, покупатели могут не тронуть их, боясь «нарушить» выкладку. Небольшие промежутки между товарами придают дисплею «початый» вид.⁶ При организации дисплея важно, чтобы товар был обращен к покупателю торговой маркой, а не рекламой. Это позволяет сохранять фирменный стиль и единообразие по мере продажи выставленных товаров. Как и в случае с основными секциями, в регионах, где говорят на иврите, лицом к покупателю обращают надписи на соответствующем языке, а в местах, посещаемых туристами, и в областях, где говорят по-арабски, на покупателя смотрят надписи на английском.

На каждой упаковке должна быть указана цена. Цена также должна быть и на *POS*-материалах, представленных на дисплее.

Ни один дисплей не может считаться завершенным, если он не оснащен *POS*-материалами. Минимальный набор *POS*-материалов для завершенного дисплея таков:

- » «заглавный щит» или рекламный транспарант над дисплеем с подробностями о выставленном товаре и цене;
- » ценники на дисплее;
- » оберточный материал вокруг основания дисплея (например, гофролента с печатью).

Следует стимулировать использование мерчендайзерами творческого подхода и дополнительных тематических и POS-материалов по обстоятельствам.

Холодильники со стеклянной дверью

Наличие охлажденных напитков, разлитых в разовую упаковку, является ключевой стратегией для увеличения объема продаж безалкогольных напитков в магазине. Во всех других областях бизнеса компания *CBC* строго разделяет свои интересы, касающиеся безалкогольных напитков, соков, минеральных вод и пива. Так как для каждой категории напитков в магазинах должны быть установлены отдельные холодильники, а это требует значительных вложений, компания *CBC* пошла на ограничение количества пива, минеральных вод и соков в своих холодильниках размещением только на нижних полках.

Устанавливая холодильник, мерчендайзер должен дать оценку потенциальных продаж в магазине. Для компаний, торгующих безалкогольными напитками, холодильник — одно из основных средств, необходимых для достижения пороговой окупаемости инвестиций. Кроме того, если магазин позволяет установить холодильник, мерчендайзер в своей оценке должен указать необходимые размеры и модель холодильника.

Эффективность размещения холодильника в магазине зависит от его расположения: холодильник должен быть хорошо виден при входе в магазин и, по возможности, с улицы. Его необходимо расположить перед такими основными отделами*, как «Хлеб» и «Сыр», перед другим оборудованием с напитками и перед товарами любых конкурентов. Размещение холодильников вблизи отдела с закусками и в «полукруге удобных покупок» рядом с кассами также считается удачным, так как в названной зоне можно создать побуждение к импульсивной покупке в последний момент. Источник электроэнергии должен быть расположен так, чтобы не потребовалось использовать удлинительный кабель.

Холодильники предназначены исключительно для продукции *CBC*. Устанавливая холодильник, владелец магазина подписывает контракт, в котором *CBC* соглашается предоставить магазину холодильник при условии, что он используется исключительно для продукции *CBC*, всегда полон и в нем поддерживается порядок марок. Во всех холодильниках маркам *Coke* и *Diet Coke* отводится, по меньшей мере, 50 % пространства: в холодильниках с одной дверью им отдают верхние 50 % пространства, а в двухдверных — одну дверь целиком. В холодильнике с двумя дверьми марка *Coke* должна размещаться в той двери, которую покупатель встречает первой, двигаясь по потоку покупателей.

Преимущественный тип упаковки в холодильниках *CBC* — жестяные банки 0,3 л. Но, например, в магазине напротив стройки спросом пользуются напитки в 1,5-литровых пластиковых бутылках: строителям удобнее пить из них во время работы. Следовательно, в торговых точках с большим спросом на охлажденные напитки в другой упаковке мерчендайзеру целесообразно разместить в такой же упаковке и свой товар. Вне зависимости от типа упаковки, каждая единица товара должна быть освобождена от упаковочного ящика. Упаковочные ящики не только снижают воздействие надписей и имени торговой марки, но и затрудняют циркуляцию воздуха в холодильнике, делая ее менее эффективной.

* В нашей стране основные товары — хлеб, мясо и молоко. — Прим. переводчика.

На каждой полке холодильника должна быть табличка с информацией о товаре/упаковке и цене. Эти таблички помогают поддерживать порядок марок и исключают размещение в холодильнике других товаров.

Ассортимент марок в каждом холодильнике зависит от места его расположения, но должен включать в себя Coke, Diet Coke, Sprite и Diet Sprite. Необходимо всегда соблюдать корпоративный порядок марок. При наполнении холодильника необходимо ставить каждую единицу товара лицом к покупателю.

Мерчендайзер всегда должен следить за тем, чтобы холодильники были постоянно включены: это обеспечивает содержание товара в охлажденном виде, непрерывную работу внутреннего освещения и огней рекламной панели (что максимизирует побуждение к импульсивной покупке).

Оборудование «премикс/постмикс»

В кафе, ресторанах и закусочных быстрого обслуживания компания CBC предпочитает устанавливать оборудование «премикс/постмикс» (разливочное оборудование) — удачный метод маркетинга безалкогольных напитков в конкретных условиях, так как обеспечивает уникальные для данного типа торговых точек преимущества:

- большой объем товара с минимальной упаковкой;
- непрерывная подача холодных напитков;
- разливается в бокалы или чашки (что идеально для обедающих на работе, к примеру, строителей);
- высокая прибыль как для поставщика, так и для ресторана.

Существует два типа разливочного оборудования — «премикс» и «постмикс». Напитки «премикс» поставляются в торговую точку в алюминиевых емкостях в готовом к употреблению виде. Все, что остается сделать, — это охладить их, разлить в бокалы или стаканы и продать потребителю. Напитки «постмикс» поставляются в алюминиевых или пластиковых емкостях в концентрированном виде: перед разливом и продажей их необходимо разбавить водой, насытить углекислотой и охладить. Тип поставляемого оборудования зависит от потенциальных продаж торговой точки. Очень маленькие торговые точки обычно не подходят для оборудования такого типа, просто небольшие торговые точки подходят для оборудования «премикс», а крупные — для оборудования «постмикс». Стандарты мерчендайзинга компании CBC для оборудования «премикс/постмикс» приведены в таблице 4.4.

Для разлива безалкогольных напитков персонал торговой точки должен быть обучен эксплуатации и обслуживанию оборудования и товара. Обучение проводится сотрудниками CBC и включает следующие аспекты:

- ежедневное обслуживание;
- смену емкостей;
- смену газовых баллонов;
- хранение и обеспечение оборота товара;
- непрерывность подачи воды;
- разрешение проблем: теплые напитки, образование пены и т. д.

Дополнительно сотрудники CBC проводят регулярную проверку, которая включает в себя:

- правильность дозировки льда в каждой порции напитка;
- правильность температуры подаваемого напитка;
- насыщение углекислотой;
- чистоту оборудования.

ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Coke, Diet Coke, Sprite, Kinley Orange и Soda
		Приоритетная упаковка	Должны быть в наличии емкости объемом 0,3 л, 0,5 л и 0,7 или 1 л
	Уровень запасов	Склад	Двойная недельная норма продаж
		Запас в торговом зале	Не для торговли вне помещения
	Распределение места	По категориям товаров	Товарам CBC должно отводиться минимум 50% пространства для безалкогольных напитков в категориях вод, соков и пива
		По марке товара	Воде Mel Eden и соку PRI GAT отводится 50% пространства, закрепленного за CBC
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Положение	Вдалеке от всех источников тепла
		Поток покупателей	Напитки CBC должны быть первыми напитками, которые покупатель видит, входя в торговую точку
	Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок	Coke, Diet Coke, Sprite, Diet Kinley Orange, газированная вода Kinley Club
		Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок компании CBC для вод, соков и пива
	Ротация	Оборот товарного запаса	Строго следовать принципу FIFO («первым пришел — первым ушел»)
		Отдельные товары	Все напитки разливаются при температуре 4 °C
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Цена на упаковку каждого размера должна быть ясно указана у входа в магазин
		Вспомогательные ценники	цена должна быть ясно указана
	POS-материалы	Фирменные обозначения на оборудовании	На разливном оборудовании должны быть соответствующие наклейки. Панели с подсветкой должны быть включены в любое время
		POS-материалы в магазине	POS-материалы кампании Ice-Cold должны быть видимы в магазине
	Порядок и чистота	Оборудование	Должно содержаться в полной чистоте
		Склад	Газовые баллоны должны быть надежно закреплены на месте

Таблица 4.4 GLOBALSCORE: Стандарты мерчендайзинга для разливочных аппаратов «постмикс/премикс» компании CBC (на пять кранов)

ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Вода <i>Mei Eden</i>
		Приоритетная упаковка	250 мл, 500 мл, 1,5 л
		Уровень запасов	Склад
			После поставки запас в 1,5 недельного расхода товара
	Распределение места	Запас в торговом зале	На складе товар не продается
		По категориям товаров	Товары CBC должны занимать 50% пространства, отводимого минеральным водам
	Распределение места	По марке товара	Пространство отводится всем размерам упаковки одинаково
	РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Положение
			На внешних проходах
		Поток покупателей	Вода <i>Mei Eden</i> должна быть первой водой, которую покупатель видит, входя в торговую точку
		Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок
			Всегда как можно дальше от конкурирующих товаров
		Порядок марок и типов упаковки	Наиболее тяжелая упаковка на верхних полках, самая легкая — на нижних полках
	Ротация	Оборот товарного запаса	Строго следовать принципу <i>FIFO</i> («первым пришел — первым ушел»)
		Отдельные товары	Все товары должны стоять лицом к покупателю. Надписи на иврите или английском в зависимости от региона
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Цена на упаковку каждого размера должна быть ясно указана у входа в магазин
		Вспомогательные ценники	Цена указана на постерах и шелф-органайзерах
	POS-материалы	Этикетки на полках	Шелфорганизеры <i>Mei Eden</i> должны быть на месте
		POS-материалы в магазине	Шелфтокеры и постеры должны быть видимы в магазине
	Порядок и чистота	Продукция	Товар должен быть чист, без пыли, товары с плохо приклеенными ярлыками убрать
		Торговый зал	Убрать все упаковочные материалы и порванные POS-материалы

Таблица 4.5 GLOBALSCORE: Стандарты мерчендайзинга для основных секций и стоек с минеральной водой *Mei Eden* от CBC

Мерчендайзер, работающий с магазином, имеет ряд и других обязанностей. Он должен обеспечить наличие в торговой точке соответствующих POS-материалов: карточек меню, графических знаков, знаков «Открыто/Закрыто», постеров и т. п. Эти материалы должны быть актуальными, содержаться в чистоте: их следует заменять вовремя, по необходимости. Кроме того, мерчендайзер несет ответственность за выполнение таких вспомогательных программ, как пополнение запаса, указание дифференцированной цены, продажа напитков в больших стаканах по сниженной цене.

Одним из инструментов построения бизнеса компании *CBC* является стратегия «*The Three Cup*» (стратегия «трех бокалов»). Эта программа предлагает торговым точкам бокалы трех размеров, причем с увеличением размера каждого последующего бокала растет и его ценность для потребителя. Такое формирование стоимости в зависимости от ценности в сочетании с названиями для бокалов разных размеров побуждает покупателя раскошелиться на большую порцию напитка.

Порядок и чистота — важная часть работы мерчендайзера, но особенно она важна в торговых точках, продающих напитки «постмикс/премикс». В таких торговых точках мерчендайзер должен применять технические навыки при проверке утечки газа или продукции, при проверке температуры и вкуса товара. Кроме того, мерчендайзер отвечает за организацию периодической проверки оборудования инженерами по холодильной технике, за надежное и безопасное хранение не только товара, но и газа.

Торговые автоматы

Существует возможность продажи напитков там, где нет магазинов, или в магазинах, которые закрыты, как раз когда напитки нужны покупателям. Для компании *CBC* это означает, что решение можно найти в установке торгового автомата. Перед тем как установить торговый автомат, мерчендайзер должен убедиться, что выполняются минимальные требования. Эти требования включают в себя минимальные продажи за неделю, так как торговый автомат представляет собой значительное финансовое вложение. Торговые автоматы всегда устанавливают в местах с плотным потоком покупателей и там, где они хорошо видны. Иногда автоматы устанавливают там, где минимальные требования не выполняются, так как видимость автомата в данном размещении более важна, чем финансовые инвестиции. В месте установки автомата всегда должна иметься надежная и безопасная подача электроэнергии без необходимости использования удлинителей. Автоматы также следует размещать в безопасных местах, так как, хотя во внутренние отделения автоматов проникнуть практически невозможно, наружные панели и элементы освещения могут быть испорчены хулиганами. Автоматы поставляются компанией *CBC* с полным комплектом услуг, т. е. *CBC* поставляет автомат с товаром и выплачивает владельцу места комиссионные за каждую проданную единицу товара. *CBC* и владелец точки подписывают договор о размещении автомата, в котором указываются комиссионные выплаты и обязанности обеих сторон.

Во всех автоматах товар располагается «столбиками», пространство отводится маркам в зависимости от объема продаж. Марки *Coke*, *Diet Coke* и *Sprite* помещаются в торговые автоматы всегда.

Благодаря своим размерам, подсветке торговые автоматы доминируют в местах, где они установлены. Поэтому очень важно, чтобы мерчендайзеры компании *CBC* следили за постоянной работой и содержанием декоративных панелей, огней, фирменных наклеек и ценников в чистоте. На декоративной панели не должно быть ничего лишнего; она всегда должна быть освещена, так как автомат продает товары круглосуточно.

Стандарты мерчендайзинга для Central Bottling Company: минеральная вода *Mei Eden*

Mei Eden — минеральная вода, которую продает компания *CBC*, и хотя она выставляется в холодильниках вместе с безалкогольными напитками, все же продвигается на рынке отдельно от других напитков. В дополнение к холодильникам с безалкогольными напитками компания *CBC* использует временные дисплеи и основные секции двух видов. Стандарты для обоих видов в формате *GLOBALSCORE* приведены в таблице 4.5.

Стандарты мерчендайзинга для Central Bottling Company: пиво *Turborg* и *Carlsberg*

Как и минеральная вода от *CBC*, пиво продвигается на рынок отдельно от других напитков. В портфеле компании *CBC* два пивных брэнда — *Turborg* и *Carlsberg*. В настоящее время *CBC* производит эти марки в упаковках для домашнего употребления, в отдельных банках, бутылках и упаковках по 6 банок. В данный момент *CBC* не производит пиво для продажи в розлив, хотя ее пиво в банках и бутылках и продается «на месте». Пиво реализуется в точках продажи трех типов: основные секции, стойки и холодильники для напитков. В холодильниках пиво всегда помещается на нижней полке, так как доля импульсивных покупок пива гораздо ниже, чем в секторе безалкогольных напитков.

Во всех точках продажи пиво *Carlsberg* всегда выставляется так, чтобы покупатель увидел его в первую очередь. Пиво *Carlsberg* и *Turborg* всегда должны стоять впереди конкурирующих марок. В основных секциях или стойках с четырьмя полками упаковки выкладываются следующим образом:

Верхняя полка: отдельные банки.

Вторая полка: отдельные бутылки или банки (в зависимости от объема продаж в данной торговой точке).

Третья полка: отдельные бутылки.

Нижняя полка: упаковки по 6 банок.

Краткое изложение иллюстрации

- Компания *Central Bottling Company* прибегает к стратегии мерчендайзинга, в соответствии с которой каждая товарная категория должна развиваться самостоятельно. Например, *CBC* не использует безалкогольные напитки (обладающие чрезвычайно большой долей рынка) для того, чтобы «вытянуть» свои марки пива (небольшая, но растущая доля рынка).
- *CBC* размещает обе марки пива (*Carlsberg* и *Turborg*) в начале потока покупателей. Такое расположение, обычно закрепляемое за лидером рынка, стало возможным благодаря превосходству *Carlsberg* и *Turborg* по качеству над другими марками пива, производимыми в стране, а также потому, что компания *CBC* позиционирует их как международные марки сорта «премиум» для молодежи. Мерчендайзинг должен отражать такое позиционирование.
- Продвижение минеральной воды *Mei Eden* также следует стратегии самостоятельного развития, не создавая в сознании потребителя связи с марками, производимыми *Coca-Cola Company*. Тем не менее, как минеральная вода, так и пиво могут выиграть от использования системы распределения безалкогольных напитков компании *CBC*.

Примечания научного редактора

¹ Речь идет о шелфтокерах и шелфорганайзерах — фирменных полосках с логотипом в первом случае и с логотипом и ценником — во втором случае, которые вставляются в ценникодержатели, расположенные на торцах полок.

² Речь идет о мобайлах.

³ Важно: доля полочного пространства должна быть равна доле складского запаса.

⁴ «Двойной фэйсинг» — профессиональное название, понятие.

⁵ Это называется правильным фэйсингом.

⁶ Этот эффект получил название «эффект дефицита», а также его еще называют «эффектом кариеса».

Стратегии для мест продаж товаров импульсного спроса

Часть 2

Глава 5 Стратегия для точек продаж импульсивного спроса

Аудит мерчендайзинга: Compania Cervecerias Unidas	103
«Полевые» наблюдения	105
Краткое изложение главы 5	109
Иллюстрация на примере компании: стандарты мерчендайзинга для пива, минеральных вод и безалкогольных напитков (Чили)	109
Национальные стандарты мерчендайзинга компании CCU: вопросы и ответы	111
Основные принципы мерчендайзинга компании CCU	112
Группа по развитию рынка компании CCU	112
Краткое изложение иллюстрации	118

Глава 6 Постоянные дополнительные стойки

Рекомендации по организации выкладки в дополнительных стойках	119
Стимулирование торговли для установки постоянных дополнительных стоеч	119
Краткое изложение главы 6	123
Иллюстрация на примере компании: внедрение стандартов мерчендайзинга для продукции Wella Haircare (Великобритания)	123
Для чего салонам розничная торговля?	124
Как продавать в стиле Wella	126
Стратегия проталкивания товара против стратегии привлечения потребителя	127
Краткое изложение иллюстрации	129

Глава 7 Временные рекламные дисплеи

Исследования временных дисплеев	131
Размещение по потоку покупателей	132
POS-материалы	133
Как заинтересовать магазин в размещении постоянных и временных дисплеев	134
Сопутствующие товары	135
Краткое изложение главы 7	136
Иллюстрация на примере компании: стандарты мерчендайзинга для солнцезащитных очков Ray-Ban — Северная Америка	136
Ассортимент товаров Ray-Ban	137
Отрывок из каталога Ray-Ban	137
Что такое мерчендайзинг дисплеев?	139
Стандарты мерчендайзинга для солнцезащитных очков Ray-Ban по системе GLOBALSCORE	139
Руководство по мерчендайзингу компании Ray-Ban	140
Задник дисплея	141
Дисплей в витрине	142
Постоянные дополнительные дисплеи с солнцезащитными очками	143
Временные дисплеи	144
Элементы дисплея	144
Принципы построения дисплея	147
Как помочь рознице улучшить оформление магазина	150
Распространенные ошибки	153
Краткое изложение иллюстрации	154
Примечания научного редактора	154

Глава 8 Холодильники со стеклянной дверью

Холодильники со стеклянной дверью в различных торговых точках	157
Краткое изложение главы 8	163
Иллюстрация на примере компании: внедрение стандартов мерчендайзинга для холодильников с мороженым Mars — Болгария и Республика Молдова	163
Краткое изложение иллюстрации	166

Глава 9

Оборудование для разлива напитков

Пять основных инструментов маркетинга для продажи напитков в разлив	169
Краткое изложение главы 9	174
Иллюстрация на примере компании: перенос стандартов мерчендайзинга для пабов Guinness на международный уровень	175
В чем секрет такого успеха ирландских пабов	176
Мировая тенденция: спрос на «вкусное пиво»	177
GLOBALSCORE: бочковое пиво Guinness	179
Как правильно провести мерчендайзинг в ирландском пабе	179
Другие элементы мерчендайзинга	181
Краткое изложение иллюстрации	181
Примечания научного редактора	182

Глава 10

Торговые автоматы

Правильный выбор оборудования	184
Правильный выбор упаковки	185
Правильный выбор ассортимента продукции	185
Правильный выбор розничной цены	186
Стратегия размещения оборудования	187
Правильный выбор места	187
Краткое изложение главы 10	188
Иллюстрация на примере компании: реализация стандартов мерчендайзинга в программе размещения торговых автоматов на полном обслуживании	188
Шаг первый: определение конъюнктуры рынка	189
Шаг второй: определение политики ценообразования и структуры выплат комиссионных	190
Шаг третий: разработка схемы логистики	191
Шаг четвертый: реализация системы наблюдения и учета	192
Шаг пятый: контроль над программой	194
Шаг шестой: поиск новых клиентов	195
Краткое изложение иллюстрации	195

Глава 11

Уникальные места продаж товаров импульсивного спроса

Мерчендайзинг потребительских товаров в киосках Румынии	197
Мерчендайзинг глобального имиджа компании Reebok: спорт и здравье	199
Мерчендайзинг имиджа компании Avon: косметика и средства личной гигиены	201
Краткое изложение главы 11	202
Иллюстрация на примере компании: введение стандартов мерчендайзинга для индустрии модной одежды	203
Дисплеи в витринах магазинов	203
Интерьеры универсальных магазинов	205

Стратегия для точек продаж импульсивного спроса

5
Глава

Для каждой категории потребительских товаров должна быть организована своя основная секция. Такая основная секция предназначена для *всех марок и типов упаковки* потребительских товаров данной категории. У каждой марки и типа упаковки всегда должен быть свой «дом» в основной секции, и лишать этого «дома» какую-либо марку или тип упаковки не следует, даже если одновременно они представлены в этом же магазине на временном дисплее.

При первом представлении новых товаров и типов упаковки главным местом продаж товаров импульсивного спроса становится (на этот период) временный дисплей, но параллельно хотя бы несколько единиц товара необходимо (обязательно!) выставлять и в основной секции. Она является своего рода «постоянным местом жительства» этих товаров, а временный дисплей — лишь их «летняя резиденция».

С определенной периодичностью компания, занимающаяся потребительскими товарами, должна производить анализ всей выполненной работы в целом, обязательно уделяя внимание каждой основной секции в частности (ежедневная близость проблем заставляет поставщиков забывать о них). Аудит мерчендайзинга всего рынка — это вид исследования, эффективный для определения условий мерчендайзинга каждого места продаж товаров импульсивного спроса, включая основные секции.

Такое глобальное исследование рынка можно провести по показательной выборке всех мест продаж товаров импульсивного спроса на конкретной территории. В объективной части аудита мерчендайзинга на какой-либо территории необходимо отразить рейтинг каждого места продаж товаров импульсивного спроса по системе *GLOBALSCORE*. Кроме объективной части, аудит мерчендайзинга должен содержать и субъективную часть: пересмотр целей и стратегии компании, «полевые» наблюдения, отношение специалистов по сбыту, системы компаний и выводы. Этот вид аудита мерчендайзинга послужит улучшению стандартов мерчендайзинга для каждого места продаж товаров импульсивного спроса, включая основные секции.

В качестве иллюстрации такого вида исследования рынка сбыта предлагаем ознакомиться с примером компании *Compania Cervecerias Unidas* (Чили), которая провела полный аудит мерчендайзинга.

Аудит мерчендайзинга: Compania Cervecerias Unidas

Чилийская компания *Compania Cervecerias Unidas* (CCU), которая является поставщиком полного спектра напитков, провела аудит мерчендайзинга. На момент проведения такого глобального исследования рынка CCU производила и поставляла во все уголки страны пиво, минеральные воды, безалкогольные напитки и нектары. В отношении основных секций с напитками компания не имела последовательной стратегии мерчендайзинга.

В очень немногих торговых точках, главным образом, в супермаркетах, входящих в крупные сети в Сантьяго и Винья-дель-Мар, имелись отдельные основные секции для пива, минеральных вод и безалкогольных напитков. Эта «стратегия мерчендайзинга» проводилась не компанией CCU, а сетями магазинов, и навязывалась компаниями CCU.

В большинстве остальных торговых точек по всей стране были лишь отделы напитков, которые представляли собой плохо организованные (без особого внимания к какой бы то ни было стратегии мерчендайзинга компании *CCU*) постоянные зоны для всех видов напитков. Причиной проведения общенационального аудита мерчендайзинга послужило понимание компанией *CCU* того, что ее стратегия мерчендайзинга в отношении основных секций оказывалась либо неадекватной, либо нереальной.

Дело в том, что на любом рынке с любой группой потребительских товаров всегда существует стратегия мерчендайзинга для основных секций. Вопрос всегда звучит так: «Кто определяет эту стратегию мерчендайзинга?». Во многих случаях — это крупные сети супермаркетов. Однако часто в этой роли выступают конкуренты, владельцы небольших магазинов или собственные торговые представители компаний, и тратят они максимум энергии в каждой торговой точке, но непоследовательно. Стратегию мерчендайзинга компании, занимающейся потребительскими товарами, должно определять руководство компании.

Аудит мерчендайзинга может обнаружить проблемы компании в данном секторе рынка. Но на самом деле эти проблемы — всего лишь «симптомы» настоящих проблем. Истинная причина обычно находится внутри самой компании. Именно поэтому программа аудита мерчендайзинга содержит и объективную часть (система международного аудита мерчендайзинга *GLOBALSCORE*), и более субъективную оценочную часть. Ниже изложены различные фрагменты субъективной оценки аудита мерчендайзинга компании *CCU*.

Цель компании

Цель компании *CCU* — стать поставщиком номер один полного ассортимента напитков в Чили. Для достижения этой цели *CCU* выбрала стратегию превращения в лидирующего поставщика недорогих товаров. Подобная задача требует больших объемов, высокой эффективности и больших прибылей. В краткий срок предстояло уменьшить количество производственных объектов *CCU* в Чили, увеличить производственные мощности и провести рационализацию портфеля марок/типов упаковки, предлагаемого компанией.

CCU учредит собственную организацию по сбыту, которая не будет зависеть от ее же производственных объектов. То есть появится одна общенациональная организация по производству и одна общенациональная организация по сбыту. Эта единая торговая организация станет продавать, поставлять и продвигать полный ассортимент напитков компании. Появятся специальные маршруты для всех типов торговых точек. Будут разработаны и внедрены высокотехнологичные информационные системы. Будет выполнена программа увеличения продаж, акценты в которой расставятся по следующим аспектам: рекрутинг и отбор персонала, возможность карьерного роста в компании, программы обучения и система материального поощрения.

На момент проведения аудита мерчендайзинга рынок напитков Чили для компании *CCU* характеризовался следующими тенденциями (см. таблицу 5.1):

	Настоящее время	Три года назад
Пиво от <i>CCU</i>	87%	100%
Минеральная вода от <i>CCU</i>	73%	77%
Безалкогольные напитки от <i>CCU</i>	28%	35%

Таблица 5.1 Доля рынка компании *CCU* по товарным категориям

«Полевые» наблюдения

Торговые точки «офф-трейд»

- В большинстве магазинов (продовольственные магазины «Mom and Pop») не предусмотрены отдельные основные секции для пива, минеральных вод и безалкогольных напитков.
- Основные секции не часто встречаются на внешних проходах.
- Несмотря на то, что имеются корпоративные блоки для пива и безалкогольных напитков, порядок марок компании *CCU* произволен.
- В супермаркетах городов Сантьяго и Винья-дель-Мар пиво компании *CCU* обычно стоит на втором месте в основных секциях (несмотря на то, что на долю этой продукции приходится 86,7 процента корпоративного рынка и, следовательно, компания занимает первое место на рынке). Безалкогольные напитки компании *CCU* обычно занимают третью позицию в основных секциях (хотя доля этой продукции в 27,5 процента на корпоративном рынке выводит компанию на второе место).
- Порядок марок в корпоративных блоках пива и безалкогольных напитков компании *CCU* нестабилен. Пространство, отводимое каждой из марок и типов упаковки *CCU*, не соответствует их доле рынка. Таким образом, *CCU* создает излишний запас одних товаров (что приводит к низкому обороту и недостаточной окупаемости инвестиций в товарный запас) и недопоставляет другие (результат — исчерпание запаса и упущеные продажи).
- В северных областях страны *CCU* не получает такой доли пространства в основных секциях, которая ей достается в супермаркетах других регионов.
- Стойки, холодильники и отдельно стоящие дополнительные дисплеи размещаются *неправильно*: рядом или вплотную к основным секциям, это приводит к расширению одного места продаж вместо создания двух, трех или даже четырех мест продаж в одной торговой точке.
- Деревянные стойки «Centro Cerveceros», расположенные компанией в супермаркетах, имеют очень традиционный дизайн, но совершенно не согласуются с современным рекламным имиджем *CCU*. Потребитель пива видит несоответствие двух разных имиджей: рекламного — активность, здоровье и вовлечение молодежи в участие в пляжных видах спорта, и мерчендайзингового имиджа стоек «Centro Cerveceros», который вызывает в памяти образ винного погреба в подвале монастыря. Помимо того что стойки «Centro Cerveceros» не согласуются с рекламными кампаниями, они еще и не вмещают достаточно ящиков пива.
- Минеральная вода *Cachantun* от компании *CCU*, которая является лидером рынка среди минеральных вод, оказалось, даже не имеет своей стойки, а основные секции с этой водой — организованы необдуманно.
- Имеющиеся металлические стойки *CCU* для пива и безалкогольных напитков зачастую грязны, многие из них располагаются позади стоеч конкурентов, в подсобных помещениях или за прилавками. Все эти стойки должны находиться в заметных зонах самообслуживания в магазине. В крупных магазинах некоторые стойки *CCU* пустуют или используются не полностью, и поэтому их следовало бы перенести в другие магазины.
- Имеющиеся холодильники *CCU* зачастую грязны и расположены в невыгодных (по сравнению с конкурентами) местах. Содержать надлежащим образом необходимо и те холодильники, которые продает *CCU* своим клиентам. Главный конкурент компании *CCU* — пиво

Becker, — появляется в нескольких холодильниках *CCU* в Сантьяго и выставляется наверху остальных холодильников *CCU*. Такая тенденция представляется чрезвычайно опасной, и если ее не остановить, пиво *Becker* продолжит развиваться за счет холодильников *CCU*.

- Отдельно стоящие дополнительные дисплеи *CCU* содержат недостаточное количество ящиков пива.
- Нередко отдельно стоящие дисплеи размещаются ошибочно: перед основными секциями или вплотную к ним.
- Иногда дисплеи *CCU* сопровождаются неправильно выбранными POS-материалами.
- Особенно слабо POS-материалы контролируются в крупных магазинах. Назначение POS-материалов — увеличение продаж, но слишком часто они используются в качестве обоев.
- Старые и устаревшие POS-материалы все еще находятся в магазинах, что никак не способствует улучшению имиджа *CCU*.
- Наружные POS-материалы также находятся в плачевном состоянии: множество металлических знаков покрыты ржавчиной или поблекли.
- POS-материалам компании *CCU* не хватает динаминости, они не бросаются в глаза покупателю.
- Отдельно коснемся темы календарей. В конце ноября торговый персонал *CCU* обязан предоставлять клиентам календари — POS-материалы, которые должны находиться в торговой точке на протяжении всего года. Поставка календарей в ноябре позволяет подобрать для них наилучшее размещение, однако аудит мерчендайзинга компании показал, что календари *CCU* задерживаются до весны.

Торговые точки «он-трейд»

- Для торговых организаций, продающих напитки «на месте» (бары, рестораны, закусочные быстрого обслуживания и дискотеки), компания *CCU* не имеет стандартов мерчендайзинга.
- Отсутствует последовательный порядок выставления бутылок с напитками от *CCU* в таких торговых точках.
- В торговых точках этого типа компании *CCU* следует использовать горизонтальную корпоративную выкладку, причем товары *CCU* должны занимать наилучшие полки.
- Так как компания *CCU* придает большое значение тому, чтобы концепция *PILSENER* не применялась для пива *Cristal*, необходимо заменить все старые POS-материалы в помещениях.
- Были замечены случаи крайнего исчерпания запаса — например, минеральной воды *Cachantun* в г. Арика. Крайнее исчерпание запаса многих марок *CCU* чаще всего проявляется в небольших торговых точках «он-трейд».
- Пивные разливочные аппараты и другое оборудование компании *CCU* зачастую не видны из-за нового оборудования «постмикс», установленного конкурентами. Во многих разливочных аппаратах с двумя кранами (один — для светлого пива («*Cerveza Rubia*»), а второй — для пива темных сортов («*Cerveza Negra*»)) оказался задействованным только один: кран для темного пива никогда не использовался.
- Кеги (наиболее чувствительная к срокам хранения тара) должны складироваться в ближней части любого склада компании *CCU*. Тем не менее на некоторых складах на юге Чили их часто задвигают в дальнюю часть помещения, отчего нарушаются правило оборота запаса по сроку годности. А ведь официальный срок хранения разливного пива (непастеризованного пива в кегах) равен всего 14 дням, и соблюдение сроков годности чрезвычайно важно.

- » Компания *CCU* продает своим клиентам фирменные бокалы для разливного пива. Если эти бокалы кажутся клиенту слишком дорогими, он может приобрести фирменные бокалы *CCU* меньшего объема без логотипа *CCU*. В то же время некоторым из своих клиентов *CCU* бесплатно предоставляет стулья, столики и зонтики с фирменной символикой. Бокалы имеют прямое отношение к количеству разливного пива, которое продает *CCU*, а стулья — нет. Компании *CCU* следует рассмотреть вопрос субсидирования цены за фирменные бокалы.
- » Необходимо рассчитать пропорцию количества пивных бокалов, выставленных в торговой точке, к числу клиентов торговой точки в день или к количеству стульев в торговой точке; этой пропорции следует придерживаться по всей стране.
- » Наконец, розничная цена разливного пива оказалась слишком высокой. Владельцы торговых точек могли бы получать больше прибыли, если бы цена товара для потребителя была ниже.

Другие наблюдения

- » В торговых точках, обслуживаемых компанией *CCU*, не выполняется правило запаса, равного 1,5-недельной норме продаж.
- » По сравнению с конкурентами, качество стеклянных бутылок от *CCU* очень низкое.
- » Оба эти обстоятельства имеют прямое отношение к уменьшению доли рынка компании.

Отношение специалистов по сбыту

- » Необходимо, чтобы специалисты по сбыту компании *CCU* испытывали гордость за выполняемую ими работу. Слишком многие из них определяют компанию по ее слабым сторонам: «У нас нет пива с новым имиджем, каким, например, является пиво *Becker*», «У нас нет «сильной» колы». Многие работники *CCU*, занимающиеся сбытом безалкогольных напитков, относятся к своей компании как к «второсортной». Размещая пиво в магазине, они соглашаются на вторые места, а с безалкогольными напитками — даже на третьи.
- » В общенациональной организации по сбыту не существует системы планирования карьеры — например, должности торгового представителя класса *C* (сельские магазины), класса *B* (городские маршруты), класса *A* (специализация по ключевым клиентам), заведующего отделом сбыта, менеджера по сбыту.
- » Следует также поработать и с отношением торговых представителей к конкурентам. Похоже, что концепция мерчендайзинга на внутреннем рынке компании *CCU* является калькой стратегии мерчендайзинга безалкогольных напитков, принадлежащей конкурентам, и совсем упущенено из виду: у *CCU* совершенно другой ассортимент товаров, доля рынка, количество марок и их положение на рынке.
- » У *CCU* нет стратегии мерчендайзинга для торговых точек «он-трейд»: вполне возможно — потому, что и у конкурентов не имеется вразумительной стратегии.
- » Специалисты по сбыту компании *CCU* пользуются приемами, совершенно не согласующимися со стратегией мерчендайзинга и рекламы *CCU*. Например, некоторые специалисты по сбыту компании *CCU* полагают, будто мерчендайзинг заключается в наполнении торговых точек POS-материалами, особенно в таких городах, как Пуэрто-Монт. Во многих торговых точках сегодняшнее представление компании *CCU* о мерчендайзинге встречает весьма отрицательную реакцию.

- » Так называемый «мерчендайзинг» фирменных сортов пива *CCU*, проводимый компанией в торговых точках, абсолютно устарел по сравнению с телевизионной рекламой того же пива от *CCU*. Это несоответствие сводит на нет эффективность вложений в динамичный, современный и престижный имидж. Такая несообразность создает путаницу для покупателя, снижает приверженность покупателя к марке и подталкивает последнего к потреблению пива другой марки. Это расхождение, вызванное разногласиями между маркетингом и мерчендайзингом *CCU*, на деле подталкивает чилийского потребителя к желанию попробовать новую конкурирующую марку — пиво *Becker*.
- » Компания *CCU* не использует три фундаментальных элемента мерчендайзинга: запас (1), расположение (2) и представление (3). Необходимо приостановить все текущие «курсы мерчендайзинга» и «тактики мерчендайзинга», чтобы компания *CCU* могла ясно определить стратегию маркетинга и мерчендайзинга, надлежащую тактику реализации мерчендайзинга, разработать новые фирменные секционные стойки для напитков, создать эффективные POS-материалы, которые придутся по душе большинству покупателей, и ввести в действие новую общенациональную программу обучения мерчендайзеров.
- » Например, в розничных торговых точках специалисты по сбыту компании *CCU*, испытывая «набеги» со стороны мерчендайзеров *Becker*, не предпринимают решительных и немедленных ответных действий. В этой области ощущается недостаточность управления.
- » Кроме того, не существует единого для всей страны образца маршрутной карты, которая является фундаментальным инструментом в работе торгового представителя. На всей территории Чили оптовые базы пользуются маршрутными картами различных форматов. В некоторых местах карты не используются для эффективного ведения документации по уровню запаса и контроля продаж. На других оптовых базах, например, в г. Лос-Анхелес (Чили), маршрутные карты не используются вовсе, потому что «они еще не поступили».
- » Количество посещений за день, взятое за «стандарт» для оценки торговой эффективности, само по себе не является критерием эффективности продаж. Вместо этого следует использовать количество упаковок, проданных на одном маршруте за день. Специалисты по сбыту компании *CCU* попадаются в «ловушку посещаемости» и регистрируют лишь количество посещений в день. Им следует ориентироваться на достижение показателей, установленных для их маршрутов на основании прошлогодних данных.
- » В отделах сбыта нет подробных сведений о выполнении задач каждым сотрудником.
- » Плохо определен круг обязанностей начальника отдела сбыта (управляющего). Место работы начальника отдела сбыта — на местах в торговых организациях, а не в офисе. Отсутствуют регламентированные сроки, которые указывали бы, сколько дней/недель руководитель должен провести на маршруте с сотрудниками по сбыту или сколько дней/месяцев ему необходимо провести с работниками отдела поставок в торговых организациях.

Системы компаний

- » Что касается систем распределения, складские помещения содержатся в чистоте, но не имеют стандартной схемы расположения товаров.
- » Часто складские работники жалуются на недостаточность поставок из производственных центров: например, в г. Арика плохо налажено снабжение марками *Cachantun* и *Pap*.

- В маленькие магазины г. Сантьяго недоставляется минеральная вода *Cachantun*. По сообщениям, это происходит из-за нехватки бутылок.
- По сравнению с грузовиками конкурентов, транспорт компании *CCU* выглядит второсортным.
- Отсутствует стандартное графическое оформление грузовиков.
- Система сбыта *CCU* также нуждается в улучшении. Необходимо установить национальные стандарты мерчендайзинга *CCU*: выраженные количественно, они должны быть доступны пониманию, обладать объективностью и практичностью. Необходимо обучить работников по сбыту основам принятия заказов. Кураторы супермаркетов из La Porteaux нуждаются в дополнительном обучении продажам на уровне головных офисов торговых сетей.
- Необходимо исследовать некоторые аспекты систем материального вознаграждения. Для появления грамотных руководителей отделов сбыта и менеджеров по сбыту нужна система управления карьерным ростом.
- Коммуникационные системы также нуждаются в некоторых несложных усовершенствованиях. Руководители отделов сбыта проводят недостаточно времени на местах, разъясняя сотрудникам цели и стандарты компании *CCU*. Руководители производств на севере страны не могут дождаться (по их словам) помощи от отдела маркетинга и поэтому разрабатывают собственный дизайн рекламы на билборды и собственные программы продвижения.

Краткое изложение главы 5

- Компания *CCU* должна опираться на свои сильные стороны: на то, что она является поставщиком напитков номер один в стране, на крупнейшую в Чили систему распределения и на мнение торгового персонала о том, что *CCU* — хорошая компания для обучения.
- На распределительных центрах среди сотрудников по сбыту бытует прекрасная трудовая этика.
- Главной целью соответствующих отделов компании *CCU* должна быть коренная перестройка основных секций. Для этого им необходимо ввести совершенно новую концепцию мерчендайзинга напитков — секционный изменяемый центральный отдел для напитков, который сможет стать основной секцией для пива, безалкогольных напитков и минеральных вод от компании *CCU*.
- Группировка всех напитков компании *CCU* в одном месте поможет сдвинуть пиво *Becker* на позиции позади безалкогольных напитков *CCU*, где оно не сможет больше «паразитировать» и выигрывать от соседства с маркой пива номер один в Чили.
- Благодаря группировке безалкогольных напитков *CCU* рядом с пивом той же компании, первые смогут «подзарядиться» от «сильного» пива *CCU* и избежать соседства с очень сильными безалкогольными напитками конкурентов.
- Наконец минеральная вода от *CCU* будет стоять «в витрине», в корпоративной выкладке основной секции, где ей и положено быть.

Иллюстрация на примере компании: стандарты мерчендайзинга для пива, минеральных вод и безалкогольных напитков (Чили)

Задачи

- Показать, как компания, занимающаяся потребительскими товарами, может быстро и конструктивно отреагировать на тревожные результаты национального аудита мерчендайзинга.

- » Пояснить одну из возможных стратегий мерчендайзинга для поставщика полного ассортимента напитков: пива, минеральных вод, соков и безалкогольных напитков.
- » Показать этапы создания и исполнения стандартов мерчендайзинга на общенациональной основе.
- » Дать оценку причин, по которым *Compania Cervecerias Unidas (CCU)* разработала уникальную систему секционных стоек «центр напитков» в качестве основной секции для всех своих напитков.
- » Дать обоснование стратегии мерчендайзинга, при которой не создаются отдельные секции для пива, минеральной воды и безалкогольных напитков, а конкурирующие товары размещаются рядом с напитками соответствующего типа.
- » Дать оценку стратегии мерчендайзинга, при которой товар компании, обладающий большой долей рынка, — пиво — используется для увеличения продаж безалкогольных напитков, занимающих малую долю рынка.

Обзор

1. Цели предлагаемых программ профессиональной подготовки:

- » повышение квалификации менеджеров по сбыту,
- » обучение руководителей отделов сбыта дальнейшей подготовке персонала отделов,
- » обучение персонала отделов продаж навыкам торговли и тактике мерчендайзинга.

2. Краткий обзор конкретных программ повышения квалификации:

а) Первый год, первое полугодие:

- » Знакомство с «Руководством по стандартам мерчендайзинга».
- » Выраженные количественно общенациональные стандарты мерчендайзинга для торговых точек «он-трейд» и «офф-трейд» касательно пива, минеральных вод, легких напитков для коктейлей и безалкогольных напитков.
- » Программа обучения торговым навыкам продаж, модули 1–5.
- » Помощь в создании системы прокладки смешанных маршрутов и общенациональной маршрутной карты.
- » Целевая группа по развитию рынка *CCU*, фазы 1 и 2.

Подготовка имеющихся менеджеров/руководителей отделов продаж и помощь в поиске будущих менеджеров/руководителей отделов продаж; исполнение «Руководства по стандартам мерчендайзинга» и программы обучения торговым навыкам продаж.

б) Первый год, второе полугодие:

- » Программа обучения навыкам продаж, модули 6–10.
- » Создание структуры демонстраций товара потенциальному клиенту.
- » Мастер-класс для руководителей отделов продаж.
- » Основные навыки контроля.

в) Второй год, первое полугодие:

- » Программа обучения навыкам продаж, модули 11–15.
- » Специализированные навыки продаж.
- » Целевая группа по развитию рынка *CCU*, фазы 3 и 4.

г) Второй год, второе полугодие:

- » Программа обучения навыкам продаж, модули 16–20.
- » Семинар по управлению продажами.

Национальные стандарты мерчендайзинга компании CCU: вопросы и ответы

1. Какова цель мерчендайзинга?

Цель мерчендайзинга заключается в увеличении прибыли компании *CCU*.

2. Для чего нам нужны объективные стандарты мерчендайзинга?

Объективные стандарты мерчендайзинга позволяют всем специалистам по сбыту выполнять работу качественно. Наши общенациональные стандарты мерчендайзинга имеют количественное выражение, поэтому каждый работник *CCU* может дать объективную оценку каждой розничной торговой точке.

3. Что такое мерчендайзинг?

Мерчендайзинг — это упорядоченный подход к «магазинному маркетингу» наших товаров. Мерчендайзинг состоит из трех элементов: (1) запас, (2) расположение и (3) представление.

4. Что означает «запас»?

Первый краеугольный камень мерчендайзинга — это наличие надлежащего уровня запаса наших товаров в каждой розничной торговой точке. Под запасом следует понимать предназначенные для продажи упаковки, должным образом выставленные в торговом зале и видимые покупателю. Есть три объективных критерия оценки уровня запаса нашей продукции в любом магазине:

- ▶ В магазинах, которые мы посещаем раз в неделю, запас наших товаров должен равняться 1,5-недельной норме продаж. В этот запас входит продукция *CCU* в основных секциях, холодильниках, стойках и временных дисплеях. Указанное соотношение должно соблюдаться для каждой марки и типа упаковки товаров *CCU*.
- ▶ Уровень запаса товаров нашей компании в категориях пива, минеральных вод и безалкогольных напитков должен быть выше нашей доли рынка в соответствующей категории, чтобы у наших марок было «пространство для роста».
- ▶ Каждая из наших марок/типов упаковки должна быть выставлена в количестве, равном или большем нашей доли рынка или фактических продаж в каждой розничной торговой точке.

5. Что означает «расположение»?

Так как компания *CCU* является ведущим поставщиком полного ассортимента напитков в Чили, наши товары должны выкладываться так, чтобы покупатель видел их первыми. В частности:

- ▶ Пиво компании *CCU* должно стоять первым по потоку покупателей в основных секциях. Холодильники для пива компании *CCU* должны быть расположены впереди любых других холодильников с напитками. Наши стойки с пивом и временные дисплеи должны стоять впереди любых других дисплеев с напитками.
- ▶ Разливочные аппараты *CCU* необходимо располагать так, чтобы они были видны покупателям и не заслонялись любыми другими приспособлениями для розлива напитков.
- ▶ Минеральные воды и легкие напитки для коктейлей должны стоять первыми по потоку покупателей и всегда впереди любой марки минеральной воды от конкурентов компании *CCU*.
- ▶ Безалкогольные напитки компании *CCU* должны стоять как минимум вторыми по отношению к другим безалкогольным напиткам. Каждую марку должны представлять как минимум две единицы товара.

► Порядок расположения марок таков:

Пиво: *Cristal* — *Morenita* — *Dorada* — *Escudo* — *Paulaner* — *Royal Guard*.

Минеральные воды и напитки для коктейлей: *Cachantun* — *Porvenir* — *Tonica* — *Ginger Ale*.

Безалкогольные напитки: *Bilz* — *Pap* — *Kem* — *Free* — *Diet Free* — *Limon Soda* — *Crush*

Соки: *Nectar Watts*.

- В торговых точках «офф-трейд» мы должны использовать вертикальные корпоративные блоки и, одновременно, горизонтальную корпоративную выкладку — в торговых точках «он-трейд».

6. Что означает «представление»?

- Продукция компании *CCU* должна быть представлена покупателю КАЧЕСТВЕННО.
- POS-материалы должны быть чистыми и всегда содержать указанные цены.
- Все старые, потускневшие и устаревшие рекламные материалы необходимо убирать. Слишком большое количество POS-материалов так же плохо, как и слишком малое.

Основные принципы мерчендайзинга компании *CCU*

Реорганизация основных секций

- В первую очередь при распределении пространства используйте данные о продажах и доле рынка.
- Создайте отдельные и основные:
- секции для пива,
 - секции для минеральных вод и напитков для коктейлей,
 - секции для безалкогольных напитков.
- Организуйте выкладку в секциях на основе уровня продаж. Для определения доли пространства используйте данные о долях рынка по регионам Чили (см. таблицу 5.3.)

Цель — вернуть лидирующим маркам товаров *CCU* значительное пространство в каждой категории напитков. В рамках каждой основной секции пространство должно отводиться для всех марок на основе уровня продаж. Тем не менее следует обратить особое внимание на так называемые «лидерующие марки» (приоритетные позиции). За лидерющими марками должно быть закреплено пространство большее, чем их доля рынка. Марки-лидеры компании *CCU* перечислены в таблице 5.4

В арсенале компании *CCU* есть и «атакующие марки» — товары *CCU*, которые используются против конкурентов. В качестве «атакующих» никогда не используются лидирующие марки. «Атакующие марки» приведены в таблице 5.5.

Кроме основных секций, у компании *CCU* есть и другие места продаж товаров импульсивного спроса. Они перечислены в таблице 5.6.

Группа по развитию рынка компании *CCU*

1. Подготовка группы по развитию рынка

Последовательность:

- a) Разработка и создание новой секционной системы стоек для пива, минеральной воды и безалкогольных напитков (совместно с *Plasco* и другими местными поставщиками).

Система мерчендайзинга		Критерии оценки	
Критерий	Описание критерия	Критерий	Описание критерия
ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	<i>Cristal/Escudo/Royal Guard</i>
		Приоритетная упаковка	280 мл, 660 мл и 1 л
	Уровень запасов	Склад	Общее количество товара на складе и в торговом зале
		Запас в торговом зале	Запас товара должен равняться как минимум 1,5-недельной норме продаж по каждому товару
	Распределение места	По категориям товаров	Минимум 90% от пространства, отводимого для пива
		По марке товара	За пивом ведущей марки (<i>Cristal</i>) должно быть закреплено как минимум 30% пространства, отведенного для пива компании <i>CCU</i>
	Размещение	Идеальное размещение	Пиво компании <i>CCU</i> должно стоять первым по потоку покупателей
		Покупатель видит нашу продукцию первой	Конкурирующая торговая марка (пиво <i>Becker</i>) не должна быть видна, пока покупатели не пройдут мимо всех марок пива компании <i>CCU</i>
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок	<i>Cristal/Morenita/Dorada/Escudo/Paulaner /Royal Guard</i>
		Корпоративный порядок	Вертикальный корпоративный блок
	Ротация	Правило FIFO	Оборот запаса пива должен соответствовать принципу «первым поступил — первым продан»
		Фэйсинг	Каждую марку пива должны представлять как минимум две единицы товара
	Ценники	Ясно указанная цена	Когда это целесообразно, цена должна быть указана на каждой упаковке
		Вспомогательные ценники	Постеры, мобайлы и т. д. с указанием цены в каждой торговой точке
	POS-материалы	Этикетки на полках	Шелфорганизеры
		Адекватные POS-материалы	Все рекламные материалы, связанные с рекламной акцией, должны быть убраны по завершении акции
	Порядок и чистота	Чистые полки	Чистые, правильно расположенные полки
		Торговый зал и склад	Чистота и опрятность

ТАБЛИЦА 5.2 Стандарты мерчендайзинга компании *CCU* по системе *GLOBAL SCORE*

Основные секции для пива:
• товары <i>CCU</i> должны стоять первыми по потоку покупателей,
• пиво от <i>CCU</i> — занимать 90 % от пространства, отводимого для пива.
Секции для минеральных вод и напитков для коктейлей:
• товары <i>CCU</i> должны стоять первыми по потоку покупателей,
• продукция <i>CCU</i> — занимать 75 % пространства, отводимого для минеральных вод,
• продукция <i>CCU</i> — занимать 100 % пространства, отводимого под напитки для коктейлей.
Секции для безалкогольных напитков:
• товары <i>CCU</i> должны стоять как минимум вторыми по потоку покупателей,
• продукция <i>CCU</i> — занимать 33 % от пространства, отводимого для безалкогольных напитков.

Таблица 5.3 Распределение пространства в зависимости от уровня продаж

Пиво:	<i>Cristal</i>	постоянный лидер
Минеральная вода:	<i>Cachantun</i>	постоянный лидер
Безалкогольные напитки:	<i>Bilz-Pap-Kem</i>	постоянный лидер и следует сразу за конкурирующей маркой <i>Fanta</i>

Таблица 5.4 Лидирующие марки

Стратегическое размещение «атакующих марок» <i>CCU</i> предполагает, что им отводится больше места, чем обычно, их необходимо размещать последними в порядке марок компаний, они всегда должны быть представлены большим количеством единиц товара, чем конкурирующая марка <i>Becker</i> .
«Атакующие марки» — <i>Tonic</i> и <i>Ginger Ale</i> , они располагаются в секции для минеральных вод и отделяют марки <i>Cachantun</i> и <i>Porvenir</i> от конкурента — <i>Vital</i> .
Товарам <i>CCU</i> следует отвести больше места в секции для безалкогольных напитков.
<i>Crush</i> — «атакующая марка» среди безалкогольных напитков компании <i>CCU</i> . Напиток <i>Crush</i> всегда должен располагаться последним в порядке марок <i>CCU</i> и рядом с конкурентом <i>Pepsi</i> , причем в большем количестве, чем последний.
Обычно <i>Pepsi</i> имеет в излишке места, которые <i>Crush</i> может «подвинуть».
Целевая группа напитка <i>Crush</i> — молодые, современные и активные люди — схожа с целевой группой <i>Pepsi</i> .
Исследования показывают, что злополучный «ребяческий» имидж напитка <i>Fanta</i> отрицательно влияет на напиток <i>Crush</i> .

Таблица 5.5 «Атакующие марки»

- Холодильники компании *CCU* на 100 % используются только для товаров компании.
- Стойки компании *CCU* на 100 % используются только для товаров компании.
- Дисплеи компании *CCU* должны находиться на удалении от основной секции *CCU* в начале потока покупателей.
- Холодильники компании *CCU* следует отодвинуть от основной секции *CCU* в начало потока покупателей.
- В секции алкогольных напитков необходимо установить постоянную дополнительную стойку с сотовой для коктейлей.

Таблица 5.6 Другие места продаж товаров импульсивного спроса компании *CCU*

- б) Создание списка мест, где расположены существующие стойки и ходильники компании ССУ.
- в) Определение общенациональной формы смешанных маршрутов для всех сотрудников ССУ по сбыту.

2. Группа по развитию рынка

а) Задачи:

- ЧЛЕНЫ ГРУППЫ: чтобы на порядок повысить уверенность и улучшить навыки маркетинга в магазинах членов группы, обучите их навыкам и тактике мерчендайзинга в торговых точках «он-трейд» и «офф-трейд».
- РЫНОК: чтобы ускорить выполнение стратегической цели компании ССУ (стать ведущим поставщиком полного ассортимента напитков), необходимо поставлять качественные сорта пива, минеральных вод, безалкогольных напитков, содовой для коктейлей и соков.
- СПЕЦИАЛИСТЫ ПО СБЫТУ: для улучшения способности торгового персонала к увеличению продаж во всех категориях товаров компании, эффективного использования маршрутных карт для совершенствования процедуры продаж и проектирования смешанных маршрутов по всей стране, целевая группа работает вместе со всеми сотрудниками компании ССУ по сбыту в каждом распределительном центре.

3. Две фазы

Фаза 1. Северное и южное подразделения.

11 марта, четверг — 1 мая, суббота.

Начальная точка: г. Пуэрто-Монт.

Фаза 2. Центральное подразделение в г. Сантьяго.

29 апреля, четверг — 6 июня, суббота.

Начальная точка: г. Винья-дель-Мар.

Во время фазы 1 и фазы 2 целевая группа подчиняется непосредственно менеджеру подразделения. Именно он одобряет все задачи и действия целевой группы во всех точках на территории своего подразделения. Каждый менеджер подразделения назначает координатора по логистике, который приступает к своим обязанностям немедленно и по завершении работы целевой группы в данном подразделении представляет менеджеру заключительный отчет.

4. Комплектация групп

Комплектация целевой группы на фазе 1: 30 человек.

Комплектация целевой группы на фазе 2: 30 человек.

Все 30 человек, которые выбираются менеджерами для каждой фазы проекта, должны быть лучшими работниками, обладать данными для служебного повышения в структуре ССУ и суметь продемонстрировать опыт, необходимый для успешного выполнения задач целевой группы. В состав группы (30 человек на каждой фазе) входят 10 руководителей отделов продаж (они станут руководителями бригад) и 20 торговых представителей (они станут членами бригад). Всех их разделяют на 10 бригад по 1 руководителю и 2 члена в каждой; каждой бригаде предоставляется джип и каждая имеет свое обозначение: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J.

Задача целевой группы

1. Торговые точки «офф-трейд»

- ▶ Продать и разместить новые секционные стойки компании во всех крупных торговых точках «офф-трейд». Стойки компании будут работать в качестве основных секций.
- ▶ Используя имеющиеся в магазине полки, создать и организовать отдельные основные секции для пива, минеральной воды и безалкогольных напитков с выкладкой в виде вертикальных корпоративных блоков.
- ▶ Продать и установить новые стойки для минеральной воды во всех подходящих для этого торговых точках «офф-трейд». Стойки для минеральной воды будут работать в качестве основных секций.
- ▶ Вымыть холодильники для пива и безалкогольных напитков компании и восстановить в них выкладку. Переместить холодильники на наиболее выгодные позиции.
- ▶ Вымыть все стойки для пива и безалкогольных напитков компании и восстановить в них выкладку. Переместить стойки на наиболее выгодные позиции.
- ▶ Убрать все старые наружные и внутренние POS-материалы и заменить их новыми постоянными материалами.

2. Торговые точки «он-трейд»

- ▶ Продать и установить новые разливочные аппараты. Переместить имеющиеся разливочные аппараты на наиболее выгодные позиции.
- ▶ Организовать выкладку всех сортов пива, минеральной воды, безалкогольных напитков и содовой для коктейлей в виде горизонтальных корпоративных блоков.
- ▶ Убрать все старые наружные и внутренние POS-материалы и заменить их новыми постоянными материалами.

3. Подготовка всех руководителей групп и торговых представителей

- ▶ Прокладка смешанных маршрутов.
- ▶ Ввод новых маршрутных карт (в едином формате).
- ▶ Улучшение навыков торговли.
- ▶ Совершенствование навыков мерчендайзинга.

Роли различных отделов

1. Комитет проекта

Задача комитета проекта — служить в качестве совета директоров для целевой группы.

Этот комитет выдвигает координатора проекта, в обязанности которого входит нижеследующее:

- ▶ Все, что касается аренды автомобилей, проживания, расходов и т. д., для беспрепятственной, согласованной и централизованно управляемой работы в течение фаз 1 и 2.
- ▶ Своевременная доставка всех стоек, холодильников, POS-материалов и т. д. на оптовые базы до прибытия целевой группы.
- ▶ Планирование, составление графиков работы и координация.
- ▶ Представление в комитет проекта отчетов о ходе работы по понедельникам: 4 и 18 января, 1, 15 и 22 февраля, 1 и 8 марта, и в каждый последующий понедельник до завершения программы.

2. Роль отдела маркетинга

Задача отдела маркетинга — работать не вместе с целевой группой, а опережая ее. В частности, к 1 марта отдел маркетинга должен:

- ▶ Создать, разработать и заказать новые фирменные секционные стойки.
- ▶ Создать и изготовить новые постоянные наружные и интерьерные POS-материалы.

- ▶ Создать и напечатать несложную брошюру, которая рассказывала бы о выгодах для клиентов компании от установки отдельно стоящей основной секции для пива, минеральной воды и безалкогольных напитков с выкладкой в виде вертикальных корпоративных блоков и распределением пространства на основе доли рынка (или уровня продаж).
- ▶ Создать и напечатать проспект с описанием рентабельности нового фирменного секционного «центра напитков».

3. Роли подразделений компании

В каждом из двух подразделений (центральном и региональном) менеджер назначает координатора по логистике. Задача координатора — работать не вместе с целевой группой, а опережая ее. В частности, до 1 марта координатор должен проработать с каждым руководителем отдела сбыта следующие вопросы:

- ▶ Организация и прокладка смешанных маршрутов и специализация торговых точек на каждом участке.
- ▶ Ежедневные списки посещений бригад целевой группы, ежедневное назначение сотрудников местных отделов продаж для работы с членами целевой группы.
- ▶ Помощь в постановке конкретных, трудных, но, тем не менее, достижимых задач для целевой группы на каждом участке. Эти задачи должны быть одобрены менеджером подразделения.

4. Роль руководителей местных отделов сбыта

В течение фаз 1 и 2 руководители местных отделов сбыта будут ключевыми фигурами в каждом распределительном центре, решая все задачи обеспечения целевой группы:

- ▶ Ежедневное составление маршрутов для каждого автомобиля (два члена целевой группы плюс два местных торговых представителя).
- ▶ Ежедневное составление списка магазинов.
- ▶ Контроль выполнения задач.
- ▶ Ежедневное назначение местных торговых работников для работы с членами целевой группы.
- ▶ Представление руководству отчета о выполнении задач.

Подробное описание фазы 1:

10 марта, среда:

10 руководителей отделов продаж (руководителей бригад) едут в г. Пуэрто-Монт.

11 марта, четверг:

День координации для руководителей бригад.

20 торговых представителей (членов бригад) едут в г. Пуэрто-Монт.

Руководители проводят координационные совещания с членами бригад.

12 марта, пятница:

Интенсивное обучение: навыки и тактика мерчендейзинга в торговых точках «офф-трейд».

13 марта, суббота:

Интенсивное обучение: навыки и тактика мерчендейзинга в торговых точках «он-трейд».

14 марта, воскресенье:

Оперативное планирование совместно с местными менеджерами по сбыту.

Ужин в честь начала проекта в г. Пуэрто-Монт.

Неделя с 15 марта:

Бригада A: г. Пуэрто-Монт Бригада F: г. Осорно

Бригада B: г. Пуэрто-Монт Бригада G: г. Осорно

Бригада C: г. Пуэрто-Монт Бригада H: г. Осорно

Бригада D: г. Пуэрто-Монт	Бригада I: г. Вальдивия
Бригада E: г. Осорно	Бригада J: г. Вальдивия
Неделя с 22 марта:	
Бригада A: г. Консепсьон	Бригада F: г. Лос-Анхелес
Бригада B: г. Консепсьон	Бригада G: г. Темуко
Бригада C: г. Консепсьон	Бригада H: г. Темуко
Бригада D: г. Консепсьон	Бригада I: г. Темуко
Бригада E: г. Лос-Анхелес	Бригада J: г. Темуко
Неделя с 29 марта:	
Бригада A: г. Чильян	Бригада F: г. Линарес
Бригада B: г. Чильян	Бригада G: г. Талька
Бригада C: г. Чильян	Бригада H: г. Талька
Бригада D: г. Чильян	Бригада I: г. Курико
Бригада E: г. Линарес	Бригада J: г. Курико
6 апреля:	
Члены и руководители бригад едут домой на праздники.	
12 апреля:	
Целевая группа едет в г. Арика.	
Неделя с 12 апреля:	
Бригада A: г. Арика	Бригада F: г. Икике
Бригада B: г. Арика	Бригада G: г. Икике
Бригада C: г. Арика	Бригада H: г. Икике
Бригада E: г. Арика	Бригада I: г. Икике
Бригада D: г. Арика	Бригада J: г. Икике
Неделя с 19 апреля:	
Бригада A: г. Антофагаста	Бригада F: г. Калама
Бригада B: г. Антофагаста	Бригада G: г. Калама
Бригада C: г. Антофагаста	Бригада H: г. Чанарраль
Бригада D: г. Антофагаста	Бригада I: г. Токопилья
Бригада E: г. Калама	Бригада J: г. Талталь
Неделя с 26 апреля:	
Бригада A: г. Ла-Серенья	Бригада F: г. Кокуимбо
Бригада B: г. Ла-Серенья	Бригада G: г. Копьяпо
Бригада C: г. Ла-Серенья	Бригада H: г. Копьяпо
Бригада D: г. Кокуимбо	Бригада I: г. Овалле
Бригада E: г. Кокуимбо	Бригада J: г. Валленар
30 апреля, пятница:	
Целевая группа едет в г. Винья-дель-Мар.	
Представление результатов фазы 1 генеральному менеджеру и администрации. Ужин в честь завершения фазы 1 и, одновременно, начала фазы 2, г. Винья-дель-Мар.	
1 мая, суббота:	
Отъезд домой.	

Краткое изложение иллюстрации

- ▶ Стратегии мерчендайзинга, касающиеся основных секций, основываются на доле рынка каждой категории напитков поставщика. В случае с компанией CCSU, было решено «вдохнуть новую жизнь в безалкогольные напитки», выставляя их в одной секции с пивом.
- ▶ Эта стратегия оказалась успешной. Новая стратегия компании в отношении безалкогольных напитков подняла цену этого сектора напитков: она стала значительно выше той, которую еще совсем недавно заплатила за него компания Pepsi-Cola.
- ▶ Компания-производитель потребительских товаров может использовать эту же стратегию на протяжении десяти лет или более. (В данном случае стратегия объединения всех видов напитков в одной основной секции действовала в течении трех лет.)

Постоянные дополнительные стойки

Глава

6

Постоянные дополнительные стойки устанавливают для расширения пространства, занимаемого наиболее динамично продвигаемым типом упаковки и самыми популярными марками этого типа упаковки, а также для увеличения запаса товара в торговом зале магазина.

Постоянная дополнительная стойка **НЕ** является основной секцией. Основная секция предназначена для всех марок и типов упаковки, поставляемых компанией, а дополнительная — соответствует своему названию и служит лишь вспомогательной для основной секции.

Если корпоративная выкладка в основной секции не организована должным образом, постоянная дополнительная стойка **НЕ** может служить временным решением проблем. Благодаря ее установке организуется либо дополнительная торговая площадь для тех типов упаковки, которым не хватает пространства в основной секции, либо дополнительная точка продаж. Слово «постоянная» в ее названии говорит само за себя: ее размещение — постоянное.



Рисунок 6.1
Общий шаблон
выкладки в постоянной
дополнительной стойке

Стойку следует размещать в части магазина, расположенной как можно дальше от основной секции: такая тактика дает покупателям дополнительную возможность приобрести продукцию компании. Постоянная дополнительная стойка **НЕ** является продолжением основной секции.

Рекомендации по организации выкладки в дополнительных стойках

Организация выкладки в дополнительных стойках руководствуется тремя общими рекомендациями:

- Единый тип упаковки.
- Максимум три марки товара.
- Вертикальные блоки по марке.

Общий шаблон выкладки в постоянной дополнительной стойке приведен на рис. 6.1.

Стимулирование торговли для установки постоянных дополнительных стоек

Один из самых важных аспектов установки любых стоек — программа специальных поощрений и стимулирования представителей торговли. Для установки постоянных дополнительных стоек торговым представителям необходима поддержка работников магазина. Вот некоторые способы для стимулирования содействия сотрудников розничной торговли:

- 1 Премии.
- 2 Конкурсы на размещение стоек.
- 3 Лотереи.
- 4 Индивидуальные специальные предложения.
- 5 Ярмарки.
- 6 Пособия по продаже.

Премии

Премии — это различные виды материального поощрения розничных продавцов, согласившихся на установку постоянных дополнительных стоеч. В большинстве случаев премии служат двум целям. Во-первых, они позволяют дилерам убедиться, что их клиенты действительно вознаграждаются, а также узнать из первых рук, чем они вознаграждаются в виде премии (или выигрыша — в случае организации розыгрыша). Во-вторых, премия в качестве бесплатного подарка способна послужить престижу фирмы: клиент отнесет его домой (вариант — друзьям, близким) или использует его в своем магазине.

В целом премии предназначены для получения дополнительного содействия со стороны розничных продавцов в установке постоянных дополнительных стоеч.

Премии различного назначения

1. Премии для предоставления образца потребительского предложения

Премии этого вида обычно используются для пояснения специального предложения и дополнительного поощрения торговой организации. Например, если в специальное предложение включен бокал для напитков, премией может быть набор из шести или восьми бокалов в подарочной упаковке при условии совершения потребителем определенной покупки.

2. Премии для увеличения притока покупателей

Премии этого вида обычно имеют большую ценность: крупный и привлекательный предмет (например, надувная лодка), выданный в качестве приза в розыгрыше, проводимом магазином.

В этом случае поставщик бесплатно предоставляет розничному продавцу премию вместе со стойкой и всеми материалами, необходимыми для проведения розыгрыша (урной, бланками для заполнения и POS-материалами). Премия идет в обмен на предоставление постоянного места для установки дополнительной стойки.

Резиновую лодку (см. пример выше) для привлечения покупателей к товарам, выложенным на стойке, нужно надуть и разместить сбоку или над стойкой.

3. Премии для получения выгодного размещения

Обычно это дорогостоящее изделие, и масштаб содействия, требуемого от розничного продавца, должен быть прямо пропорциональным действительной и ощущаемой ценности премии.

Например, в обмен на надувную лодку продавец обязан предоставить поставщику несколько недель покупательской активности вокруг постоянной дополнительной стойки.

4. Премии для усиления воздействия POS-материалов

Премии этого вида крепятся непосредственно к дисплею и позволяют покупателю видеть, как выглядит предлагаемая премия и каковы ее размер и качество. По истечении оговоренного времени успешных продаж посредством установки постоянной дополнительной стойки розничный продавец может забрать эту премию домой. Как правило, премии этого вида представляют собой небольшие предметы, предлагаемые покупателю в качестве бесплатных или самоокупающихся подарков (например: плюшевые куклы, радиоприемники, часы, куртки, майки и т. п.).

Конкурсы на размещение стоеч

Специальные конкурсы среди розничных продавцов могут оказаться весьма эффективным способом постоянного размещения дополнительных

стоеч, которые будут доминировать в магазине и привлекать как новых, так и старых покупателей марки или марок, выставленных на стойке.

При проведении конкурсов можно установить различные критерии победы. В рамках программы по размещению стоек можно учредить призы в различных номинациях: за лучшее размещение стойки, лучший дисплей с сопутствующими товарами, самую творческую выкладку, самую эффективную стойку (определяется по продажам). Следуя принципу справедливости, призовые номинации необходимо классифицировать в соответствии с размерами торговых точек: крупные супермаркеты будут соревноваться с крупными, а небольшим магазинчикам предоставится возможность выиграть в своей «весовой категории».

Оценивая размещение и проявленный творческий подход, следует помнить о главном: стойки предназначены для продажи товаров. Поэтому поставщикам необходимо заранее продумать правила конкурса, следуя которым, розничные продавцы станут размещать постоянные дополнительные стойки в нужных местах, и убрать товар можно будет легко, оперативно.

Конкурс должен приносить каждому участнику радость, а победителю еще и выгоду, — в этом ключ к успеху. Конкурсы создают атмосферу дружеского соревнования, а победители получают призы, несущие в себе особый смысл.

Лотереи

Лотереи — один из наиболее простых, но и менее эффективных видов стимулирования розничной торговли, направленных на установку постоянных дополнительных стоек: выигрыш в лотерее зависит больше от удачи, нежели от действий участников. Такие виды поощрения, как премии или конкурсы, требуют от розничного продавца определенного дополнительного количества упаковок товара или соответствия особым требованиям, и в этом лотерей проигрывает и премиям, и конкурсам.

С другой стороны, лотерея может привнести в специальное предложение дополнительный «накал». Заманчивый призовой фонд с ценным первым призом и большим количеством недорогих вторичных призов поможет завоевать одобрение и заинтересовать работников розничных точек, тем самым повысив расположение «розничной общественности» к поставщику.

Ключ к успеху лотереи — в ее доступности для понимания и участия, в справедливости по отношению ко всем участникам.

Индивидуальные спецпредложения

Время от времени целесообразно разрабатывать специальные предложения для отдельных торговых точек (или торговых сетей в индивидуальном порядке) для размещения постоянных дополнительных стоек. Обычно это связано с открытием новых магазинов, празднованием юбилеев и похожими специальными мероприятиями, но также может использоваться для придания дополнительного эффекта большой распродаже в праздничные дни, в начале или конце сезона или при любой другой возможности, подходящей для установки постоянной дополнительной стойки.

Индивидуальные специальные предложения могут оказаться весьма эффективным средством увеличения продаж и повышения престижа фирмы в глазах розничного продавца. Тем не менее такие предложения обычно оказываются дороже предложений для всего рынка, так как издержки не распределяются на большие партии, как это происходит в случае с POS-материалами и рекламой в СМИ.

Как специальные предложения, так и индивидуальные требуют тщательного перспективного планирования. Специальные предложения этого вида

отличаются лишь тем, что розничный продавец принимает непосредственное участие.

Контрольный список аспектов разработки индивидуального спецпредложения должен состоять из следующих пунктов:

Контрольный список для индивидуального спецпредложения по установке дополнительных стоеч:

- Выяснить и согласовать цели розничного продавца.
- Согласовать сроки исполнения.
- Определить наличие свободных средств и согласовать затраты каждого участника.
- Распределить обязанности на срок действия спецпредложения.
- Определить конкретные действия розничного продавца по обеспечению наличия продукции и соблюдению требований к организации стоек (включая размещение, выкладку, рекламу и ценники).
- Согласовать с местным юридическим консультантом.

Вечеринки

Время от времени выгодно приглашать розничных продавцов на специально организованную акцию. Будь то спортивное соревнование, пикник, ужин, коктейль или полноценный официальный прием, — это поможет повысить престиж фирмы и предоставит поставщику возможность продемонстрировать высокую оценку бизнеса клиента и его усилий по продаже товаров компании.

Выбор варианта развлечений для розничных продавцов — индивидуально, небольшими группами, в рамках одной торговой сети или приглашение всех участников рынка — зависит от местных потребностей и возможностей. Независимо от вида вечеринки, важно, чтобы о ней было известно заранее, чтобы она было тщательно спланирована и проведена на высоком уровне. С каждым клиентом следует поступать справедливо, оказывая ему внимание, которое он заслуживает.

Существует множество поводов организовать вечеринки для представителей торговли, но самыми распространенными являются: выпуск новых товаров; юбилеи; награждения по завершении таких акций, как долгосрочные конкурсы по размещению постоянных дополнительных стоек; открытие нового производства; просмотр трансляции крупных спортивных соревнований или других событий, в которых принимает участие поставщик напитков. Идеальным примером такого просмотра служат трансляции матчей Кубка мира и Суперкубка.

Пособия по продаже

Тщательно составленные, качественно выполненные, информативные пособия по продаже являются важным средством построения и поддержания бизнеса. Они могут служить разным целям, но остаются так же важны для розницы, как реклама для потребителей. Печатные пособия по продаже особенно востребованы при выпуске новых товаров и типов упаковки и могут стать основным элементом для успешной реализации рекламного спецпредложения, связанного с размещением постоянных дополнительных стоек.

Пособие по продаже поможет торговому представителю организовать более эффективную презентацию, а розничные продавцы могут пользоваться им как памяткой и справкой по любым вопросам, которые могут возникнуть впоследствии. Такое пособие не обязательно должно описывать все детали, но всегда должно быть эффективным.

Вот некоторые условия для создания эффективного пособия по продаже:

- ▶ Пособие должно быть малым по объему, легким для чтения и содержать информацию по существу вопроса.
- ▶ Оно должно быть интересным для розничного продавца, разъяснять важность постоянных дополнительных стоек для его бизнеса.
- ▶ Пособие должно быть полным, давать ответы на все вопросы касательно условий размещения стоек.
- ▶ Идею пособия необходимо подкреплять фактами и цифрами.
- ▶ Пособие должно быть оформлено привлекательно и профессионально.
- ▶ Составить, отпечатать и распространить его необходимо заранее.
- ▶ Если пособие описывает постоянную дополнительную стойку с новым товаром или упаковкой, оно должно сопровождаться образцом для испытания розничным продавцом на месте.

Краткое изложение главы 6

- ▶ Организация выкладки в дополнительных стойках руководствуется тремя общими рекомендациями:
 1. Единый тип упаковки.
 2. Максимум три марки товара.
 3. Вертикальные блоки по марке.
- ▶ Поставщик должен быть постоянно осведомленным о законах и нормативных актах, регулирующих *средства поощрения в торговле* на каждом рынке.

Итак, для стимулирования розницы с целью установки постоянных дополнительных стоек используются следующие виды поощрения:

1. Премии.
2. Конкурсы на размещение стоек.
3. Лотереи.
4. Индивидуальные специальные предложения.
5. Вечеринки.
6. Пособия по продаже.

Иллюстрация на примере компании: внедрение стандартов мерчендайзинга для продукции Wella Haircare (Великобритания)

Задачи

В этой иллюстрации мы покажем, как один из европейских лидеров в производстве косметики и средств по уходу за волосами превратил свои профессиональные парикмахерские салоны в сектор розничной торговли. Это пример того, как компания, занимающаяся потребительскими товарами, благодаря осмысленному подходу, разрабатывает новые способы продажи товаров и улучшает свой имидж. Цели приведенной иллюстрации:

- ▶ Показать возможности для нахождения новых рынков сбыта продукции, открывающиеся перед творчески работающей компанией.
- ▶ Продемонстрировать: по существу, салоны являются торговыми точками «он-трейд», где клиенты оплачивают товары и услуги, потребляемые на месте.
- ▶ Признать, что такие коммерческие предприятия, как парикмахерские салоны, рады получить дополнительную прибыль от дополнительного обслуживания.

- Дать оценку эффективности стратегии мерчендайзинга компании *Wella* для торговых точек «он-трейд» в применении к торговым точкам «офф-трейд».

Обзор

Wella — один из лидеров Великобритании по поставкам дорогих товаров, как для профессиональных парикмахерских салонов, так и для розничных торговых точек. Здесь мы рассмотрим приемы мерчендайзинга, которыми компания *Wella* пользуется в парикмахерских для увеличения продаж профессиональных средств по уходу за волосами в рамках программы «Стань профессионалом». Эта программа представляет собой полный комплекс действий, состоящий из выбора салонов, обучения персонала, снабжения POS-материалами и, что наиболее важно, демонстрации того, какую выгоду успешная розничная реализация товаров может принести салону.

Для чего салонам розничная торговля?

Безусловно, основная работа сотрудников салона заключается в стрижке, окраске, перманентной завивке волос и т. п. Торговые представители компаний *Wella* сталкиваются с наибольшей из возможных проблем — убеждение администрации салонов в том, что их работники должны торговать продукцией *Wella*. Основной метод преодоления первоначального сопротивления состоит в демонстрации того, как в условиях высокой конкуренции розничная торговля обеспечивает очень высокий доход. В таблице 6.1 приведен пример, которым пользуются торговые представители компании *Wella*, — сравнение продажи услуги по перманентной завивке (фактический процесс создания завивки) с продажей флакона пены для волос.

	Завивка	Пена
Розничная цена	\$ 25 + налог	\$ 5,18 + налог
Затраченное время	1 час	3 минуты
Стоимость материалов	\$ 2,50	\$ 2,84
Трудовые затраты	\$ 12,50	Нет
Чистая прибыль	\$ 10,00 за 1 час работы	\$ 2,34 за 3 минуты работы

Данный пример — мощный аргумент для владельцев салонов. Они сами или их работники могут продавать продукцию *Wella* своим клиентам, удобно расположившимся в парикмахерских креслах во время обслуживания. Раз уж они решились потратиться на внешность, значит, с большей восприимчивостью отнесутся к продукции *Wella*.

ТАБЛИЦА 6.1
Сравнение продажи
услуги по завивке и
флакона пены для
волос

Программа обучения

Одним из важнейших условий продаж товаров в салонах является обучение персонала. Обычно работники салонов не имеют навыков торговли, и поэтому совсем не обязательно осведомлены о приемах торговли или мерчендайзинга. Чтобы облегчить обучение, компания *Wella* разработала доступную для понимания, интересную, занимательную видеопрограмму. На первом этапе программу должен представить инструктор от компании *Wella*. В соответствии с уровнями обучения видеопрограмма поделена на сеансы длительностью от получаса до четырех часов. Обучение совмещено с практическими занятиями и обсуждением и включает в себя следующие разделы:

- Как и когда можно продавать товар в розницу.
- Как говорить с клиентами о наилучших способах домашнего ухода за волосами.
- Как получать прибыль от розничной торговли.
- Как мотивировать персонал с помощью специальных программ.

Компания *Wella* осознает, что, продавая продукцию *Wella*, работники салонов становятся торговым персоналом компании, и, следовательно, их необходимо проинформировать о свойствах продукции *Wella*, чтобы они

сумели выбрать нужный товар в соответствии с потребностями каждого покупателя.

В рамках салона нужно назначить «лидера команды» — им должен стать человек, который будет содействовать и управлять розничной торговлей, побуждая заниматься тем же и других. Лидеру предстоит решить две задачи:

1. Увеличить объем розничных продаж (в единицах товара).
2. Найти в команде сотрудников, которые взяли бы на себя ответственность не только за выполнение собственных задач, но и за достижение общей цели команды.

Перед каждым членом команды ставится своя задача относительно розничной торговли, и лидер должен следить за тем, чтобы задачи ставились реальные. Ответы на предложенные вопросы облегчат работу лидера на данном этапе:

- Говоря о розничной торговле, на каком этапе находится салон?
- На каком этапе он мог бы быть?
- Сколько клиентов обслуживает салон за неделю?

Эта информация нужна для подсчета таких существенных данных, как количество клиентов в пересчете на одного мастера или количество проданных единиц товара на каждого мастера. В помощь тем, кто устанавливает цели, компания *Wella* рекомендует придерживаться каждой буквы аббревиатуры «*SMART*», поясняющей характер задач:

Specific (конкретные) — количество единиц товара, которые необходимо продать;

Measurable (измеримые) — каково будет увеличение;

Achievable (достижимые) — персонал должен оказывать помощь в постановке задач;

Realistic (реальные) — персонал призван оказывать помощь в постановке задач;

Time (время) — время, отведенное для достижения поставленных целей.

Компания *Wella* также рекомендует салонам вводить поощрения за достижение целей программы: сотрудников, которые выполняют задачи программы или перевыполняют их с максимальной отдачей, награждают небольшими призами либо устраивается корпоративная вечеринка для всего персонала, а победителю предоставляется честь указать место и дату проведения. Таким образом, каждый становится победителем, приобретая стимул к продолжению выполнения программы розничных продаж.

Главная идея программы обучения состоит в том, что организация розничной торговли в салоне — выгодная часть сервиса, как в отношении прибыли салона, так и в отношении его привлекательности для посетителей. Программа помогает персоналу сосредоточиться на клиентах, а клиенты, в свою очередь, будут прислушиваться к советам по поддержанию красивой прически. Зная ассортимент товаров, который он продает, персонал салона в беседах с клиентами, рассказывающими о проблемах с волосами, сможет предложить подходящие средства по уходу за волосами от *Wella*. Используются следующие вопросы: «Как изменилось состояние волос с Вашего последнего посещения салона? Какое средство по уходу за волосами Вы используете дома? Какими бы Вы хотели видеть свои волосы?». На этом этапе стилисты становятся консультантами.

Компания *Wella* оказывает поддержку в форме бизнес-курсов для менеджеров и владельцев салонов. Эти курсы специально разработаны для тех, кто занимается парикмахерским делом, и рассматривают следующие темы:

- Лидерство.
- Мотивация.

- ▶ Управление временем и делегирование.
- ▶ Продвижение, ценообразование и прибыль.

Как продавать в стиле Wella

Главное в розничной торговле в салонах — думать как мерчендайзер. Как и другие потребительские товары, продукция компании *Wella* выигрывает и в значительной степени, в данном случае, зависит от качественно исполненных дисплеев. Как заявляет компания *Wella*, дисплей должен «...создавать зрительный опыт при помощи POS-материалов, которые информируют, стимулируют и побуждают покупателя, иными словами, дисплей должен работать за вас». Кроме того, дисплей должен быть хорошо виден и доступен клиентам салона.

Персоналу рекомендуется обдумать способы совершенствования дисплеев — просто окинуть взглядом дисплей и задать себе вопрос: «Что еще можно улучшить?». Дисплей можно разместить где угодно — в окне, у кассы, в главном зале и в любом другом месте, которое отвечает требованиям видимости и доступности. Кроме того, время от времени выкладку дисплея необходимо освежать, и поэтому каждый работник отвечает за свою часть дисплея.

В отличие от других потребительских товаров, когда поставщик или выставляет существующие товары, или устанавливает стойки для рекламных дисплеев, компания *Wella* предлагает комплексные «розничные пакеты». Ассортимент дисплеев компании позволяет выбрать наиболее подходящий для салона вариант. За каждый дисплей взимается плата. Компания *Wella* предлагает пять вариантов дисплеев.

Пакет А

Стартовый:

- ▶ продукция серий *Lifetex* или *High Hair*;
- ▶ универсальный дисплей;
- ▶ может стоять отдельно или на горизонтальной поверхности.

Пакет В

Стенд *Wella*:

- ▶ продукция серий *Lifetex* или *High Hair*;
- ▶ привлекательный напольный дисплей;
- ▶ дисплей легко перемещать, легко работать с выкладкой.

Пакет С

Секционная металлическая полка:

- ▶ продукция серий *Lifetex*, *System Professional* или *High Hair*;
- ▶ ширина 1 м, что позволяет добиться от дисплея максимального эффекта;
- ▶ для создания «торговой зоны» возможна установка по несколько штук.

Пакет D

Дисплей «под чайное дерево»:

- ▶ продукция серий *Lifetex*, *System Professional* или *High Hair*;
- ▶ красивый черный дизайн;
- ▶ подчеркивает интерьер салона.

Пакет E

На Ваш выбор! Выберите дисплей и рекламные материалы и создайте свой собственный вариант.

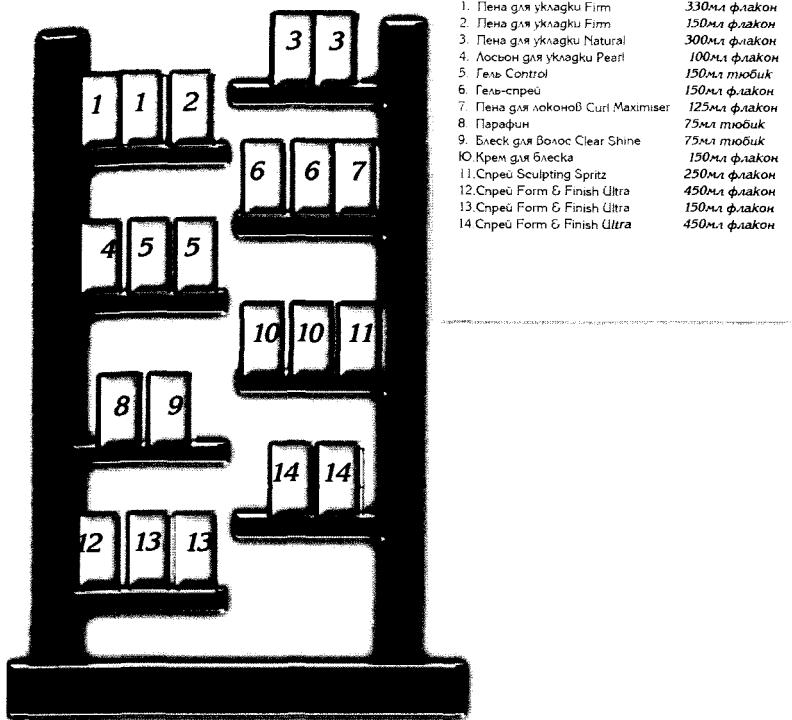


Рисунок 6.2

Планограмма пакета B,
продукция серии *High HAIR*

ности), благодаря которой клиенты, приверженные компании, получают возмещение за товары или услуги. В некоторых случаях представители компаний могут установить дисплей бесплатно (по своему усмотрению).

Помимо этого, компания *Wella* предлагает ряд очень качественных POS-материалов — отражение такого же высокого качества и ценности всей продукции компании. Многие салоны делают упор на элитный и эксклюзивный имидж, и тщательно отобранные материалы и дисплеи призваны подчеркнуть этот образ. Предлагаемые POS-материалы включают в себя:

- » шелфорганайзеры, которые иллюстрируют свойства и преимущества каждого товара;
- » небольшие вкладыши и карточки;
- » блоки для разделения товаров по категориям;
- » плакаты, постеры и проспекты;
- » большие рекламные сумки и косметическая бумага;
- » элитные и подарочные сумки;
- » наборы для поддержания лояльности потребителей (включая накопительные карточки, собирая которые, покупатели экономят на товарах *Wella*);
- » материалы для оформления окон — наборы кубиков и витринные планшеты.

Как и в случае с дисплеями, перечисленные материалы — платные (что, в принципе, зависит от торгового представителя).

В таблице 6.2 приведены стандарты мерчендайзинга компании *Wella* для дополнительных стоек по системе *GLOBALSCORE*.

Стратегия проталкивания товара против стратегии привлечения потребителя

Мерчендайзинг во многом полагается на успех розничной торговой точки и зависит от возможности использовать торговое и полочное пространство

У торговых представителей *Wella* есть качественные изображения каждого варианта дисплея, которые помогут менеджеру салона выбрать наиболее подходящий вариант, и для каждого варианта имеется план выкладки всех товаров с указанием названий и объемов упаковки. Кроме того, план выкладки помогает сохранять исключительность благодаря опыту компании *Wella* в области полного использования доступного пространства и намного облегчает работникам салона поддержание выкладки в соответствии со стандартом. На рисунке 6.2 показан типичный план выкладки для пакета B.

Каждый стенд исполнен очень качественно. За дисплеи B, C и D взимается плата. Однако компания *Wella* реализует программу баллов за розничные продажи (разновидность программ лояль-

ности), благодаря которой клиенты, приверженные компании, получают возмещение за товары или услуги. В некоторых случаях представители компаний могут установить дисплей бесплатно (по своему усмотрению).

Помимо этого, компания *Wella* предлагает ряд очень качественных POS-материалов — отражение такого же высокого качества и ценности всей продукции компании. Многие салоны делают упор на элитный и эксклюзивный имидж, и тщательно отобранные материалы и дисплеи призваны подчеркнуть этот образ. Предлагаемые POS-материалы включают в себя:

- » шелфорганайзеры, которые иллюстрируют свойства и преимущества каждого товара;
- » небольшие вкладыши и карточки;
- » блоки для разделения товаров по категориям;
- » плакаты, постеры и проспекты;
- » большие рекламные сумки и косметическая бумага;
- » элитные и подарочные сумки;
- » наборы для поддержания лояльности потребителей (включая накопительные карточки, собирая которые, покупатели экономят на товарах *Wella*);
- » материалы для оформления окон — наборы кубиков и витринные планшеты.

Как и в случае с дисплеями, перечисленные материалы — платные (что, в принципе, зависит от торгового представителя).

В таблице 6.2 приведены стандарты мерчендайзинга компании *Wella* для дополнительных стоек по системе *GLOBALSCORE*.

ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	<i>Keractive, Beautyactive, Liquid hair, Proteinplus, Colorplus, Nutriplus</i>
		Приоритетная упаковка	150 мл, 200 мл, 250 мл (флаконы, тюбики или банки в зависимости от товара)
	Уровень запасов	Склад	Запас на две недели
		Запас в торговом зале	Не допускать исчерпания запаса
	Распределение места	По категориям товаров	Как минимум 50 процентов торгового пространства должно отводиться продукции <i>Wella</i>
		По марке товара	Равная доля пространства для каждого наименования
	Размещение	Идеальное размещение	В передней части салона, рядом с кассовым прилавком
		Покупатель видит продукцию <i>Wella</i> первой	Покупатель всегда должен видеть продукцию <i>Wella</i> первой
	Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок	<i>Keractive, Beautyactive, Liquid hair, Proteinplus, Colorplus, Nutriplus</i>
		Корпоративный порядок	«Парный» порядок — например, шампунь <i>Keractive</i> рядом с пеной <i>Keractive</i>
	Ротация	Оборот товарного запаса	Оборот запаса товаров <i>Wella</i> должен соответствовать принципу FIFO «первым пришел — первым ушел»
		Фэйсинг	Товары в каждой секции должны стоять лицом к покупателю, каждая марка должна быть представлена минимум двумя единицами
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Ясно указанная цена	Цена должна быть указана на каждой упаковке
		Вспомогательные ценники	Ценники на каждой стойке
	POS-материалы	Этикетки на полках	Сопроводительные материалы с информацией о свойствах товаров должны находиться на полках рядом с каждым товаром
		Адекватные POS-материалы	Каждая стойка должна иметь сверху плакат с информацией. Мини-плакаты на полках и прилавках в зале.

Таблица 6.2 GLOBALSCORE: стандарты мерчендайзинга для дополнительных стоек с продукцией *Wella*

розничного продавца, POS-материалы, а также проводить рекламные акции и внедрять стратегии управления запасом и размещением. Без посредничества розницы поставщикам было бы весьма трудно найти дорогу к конечному потребителю. Стратегию, которая полагается на посредников, специалисты по маркетингу часто называют «стратегией проталкивания»: главное в ней то, что розничный продавец создает запас товара и передает его конечному пользователю. Стратегия привлечения использует маркетинговые мероприятия (в основном, стимулирование потребителей и рекламу), которые побуждают потребителя обратиться к продавцу за товаром, заставляя его создавать запас товара. Мерчендайзинг много критикуют за приверженность стратегии проталкивания. Однако мастера искусства сбыта сочетают элементы стратегий проталкивания и привлечения. Так, компания *Wella*, следуя стратегиям проталкивания, установила оборудование для мерчендайзинга и организовала обучение работников салонов; высокий спрос на продукцию *Wella*, свидетельствующий о качестве и эффективности этой продукции, доказывает успешность одновременного применения стратегий привлечения потребителей.

Карточки и мини-плакаты с указанием свойств каждого продукта побуждают посетителей приобрести товар и позаботиться о красоте своих волос. Кроме этого, салон может задействовать программу для поддержания лояльности потребителей — за каждую покупку клиенту начисляются баллы, которые можно использовать при совершении последующих покупок товаров от *Wella*.

Полки и стойки, окружающие кресло клиента, вправе считаться «основной секцией» для средств по уходу за волосами. В этой основной секции выставлены все товары и средства, которые могут быть применены парикмахером. Они «возбуждают аппетит» клиента, а постоянные дополнительные стойки компании *Wella* разжигают этот аппетит еще больше.

Краткое изложение иллюстрации

- ▶ Мерчендайзинг может способствовать созданию новых рынков почти для всех потребительских товаров. Мерчендайзинг товаров для домашнего потребления, реализуемый в торговых точках «он-трейд», может увеличить общий объем продаж и валовую прибыль.
- ▶ Для успешного мерчендайзинга полезно творческое мышление: салоны — одновременно и место применения продукции, и место продажи. В данном случае мерчендайзинг не является помехой обычной работе салона, а скорее улучшает ее и увеличивает объем продаж и общую величину прибыли.
- ▶ Концепция мерчендайзинга, состоящая в установке постоянных дополнительных стоек на неиспользуемых площадях, является основным средством максимального увеличения прибыли и для поставщика, и для розничного продавца.
- ▶ Зрительное воздействие и доступность очень важны при использовании высококачественных рекламных и POS-материалов. Эти материалы подчеркивают интерьер и увеличивают функциональность торговой точки.
- ▶ Производители потребительских товаров должны осознавать, что после оказания клиенту какой-либо услуги или приобретения им товара клиенту может потребоваться поддержка этого товара или услуги. Следовательно, появится необходимость создания новых рынков для имеющихся товаров (в конкретном случае — средств для ухода за волосами в домашних условиях).



Временные рекламные дисплеи

глава



Временные рекламные дисплеи представляют собой весьма наглядный способ ознакомления покупателей с новыми товарами и продвижения отдельных товаров: они призваны сделать товар более заметным. Обычно в дисплее выставлен один или два товара. Однако наибольшего роста продаж можно достичь установкой больших дисплеев (100 или более единиц товара) и, следовательно, хорошо видимых всему потоку покупателей по ходу движения.¹

Эффективно расположить дисплеи (с разрешения администрации торговой точки) по краям проходов — в конце прохода и (что предпочтительнее) в ближайшей ко входу части магазина.

В связи с вышесказанным к дисплеям предъявляются следующие требования: прочность и соблазнительная привлекательность, побуждающая покупателей приобрести товар. Соответствовать названным требованиям поможет соблюдение чистоты и порядка на территории вокруг дисплея. Сопровождающие рекламные материалы должны быть чистыми и привлекательными, а запас товара в дисплее — регулярно пополняться и соответствовать рекламным материалам. Сразу после выполнения дисплеем поставленной задачи его необходимо демонтировать. Ни в коем случае дисплей не должен выглядеть запущенным или представлять собой помеху.

Исследования временных дисплеев

Результаты исследований, однозначно свидетельствующие о способности временных дисплеев увеличивать объемы продаж, справедливы для большинства товаров, предлагаемых покупателям продуктовыми магазинами. Применение таких методов к товарам большого импульсивного спроса иногда приводят к результатам, которые даже превосходят нижеприведенные.

Установка временного дисплея с каким-либо товаром неизбежно влечет за собой увеличение объема продаж этого товара. Всегда. Даже при условии продажи товара из дисплея по цене того же товара, уже представленного в основной секции. Фактически для увеличения продаж цену на дисплее указывать не обязательно. Когда покупатель видит временный дисплей,

цена выставленного товара непроизвольно воспринимается им как специальная. В магазинах массовой торговли дисплеи способны поднять уровень продаж до 773 процентов.

Жизненный цикл дисплея и уровень продаж

Для большинства продовольственных товаров увеличение продаж особенно характерно на первой неделе после установки дисплея. На второй неделе объем продаж того же дисплея уменьшается на 47 процентов, а на третьей неделе (если дисплей устанавливают на три недели) — на 74 процента, по сравнению с первой неделей. В целом это справедливо для всех дисплеев.



Рисунок 7.1
Уменьшение продаж с дисплея в течение трех недель

Чем дольше стоит дисплей, тем ниже уровень продаж: это характерно для большинства дисплеев с пищевыми продуктами. В течение первой или второй недели покупатели приобретают товары с дисплея в избытке, «запасаясь» выставленным товаром. Затем эффективность дисплея снижается. Единственное исключение — дисплеи с напитками: напитками обычно не запасаются, срок их потребления после приобретения — максимум неделя.



Рисунок 7.2
Образец дисплея с
напитками двух марок

без мелкооптовой упаковки.

Образец дисплея с напитками двух марок приведен на рисунке 7.2.

Размещение по потоку покупателей

До того как выбрать место для отдельно стоящего дисплея массовой выкладки, необходимо изучить поток покупателей в этом магазине, — лишь тогда размещение для дисплея массовой выкладки окажется эффективным.

Поток покупателей — это попросту направление, в котором большинство покупателей движется по магазину. Идея заключается в том, чтобы определить маршрут движения и места, в которых проходит больше всего покупателей. Наиболее желательно размещение отдельно стоящего временного дисплея там, где большинство покупателей увидят его при входе в торговую точку.

Если отдельно стоящий временный дисплей расположен рядом с основной секцией, увеличение продаж будет минимальным в обеих точках продаж. Размещение их в разных точках магазина предоставляет покупателям возможность увидеть и выбрать товар как минимум дважды.

Исследования показывают, что от 80 до 90 процентов всех посетителей магазина совершают покупки на **внешнем проходе** — проходе, расположенному по всему периметру магазина. Именно здесь размещают большинство таких скоропортящихся товаров, как молочные продукты, полуфабрикаты и мясо.

Бессспорно, основные секции следует размещать на внешнем проходе, так как, по сравнению с внутренними проходами, их посещает в два раза больше покупателей. Кроме того, основная секция должна не только стоять во внешнем проходе, но и быть в начале потока покупателей. Если это невыполнимо, есть возможность установить в этом месте временный дисплей.

Благодаря интенсивности потока покупателей, внешние проходы представляют собой идеальное размещение для временных дисплеев. Эффективнее временные дисплеи работают рядом с такими хорошо продающимися основными товарами, как мясо, молочные продукты и полуфабрикаты. В мясном отделе дисплей рекомендуется устанавливать в конце прохода: здесь покупатели задерживаются дольше, чем в других отделах, выбирая наилучший вариант покупки такого дорогостоящего товара. Кроме того, во многих магазинах возле отделов мясных деликатесов или колбас часто образуется очередь. Благодаря такому скоплению покупателей конечные отделы про-

Таким образом, напитки из отдельно стоящего дисплея приобретаются потребителями постоянно.

Наблюдательный мерчендайзер заметит дисплей, выставленный более двух недель, и объяснит администрации магазина, что использование пространства станет эффективнее, если заменить старый дисплей на новый, с новым товаром.

Правила создания временных дисплеев

- 1 Товар в отдельно стоящем временном дисплее должен быть выложен без мелкооптовой упаковки (коробок, ящиков и т. д.).
- 2 В каждом дисплее допускается только один тип упаковки и максимум три марки товара.
- 3 В среднем на каждую единицу товара, проданную с дисплеев в мелкооптовой упаковке, приходится 1,7 единицы, проданных с отдельно стоящих дисплеев без мелкооптовой упаковки.

ходов становятся выигрышным местом для установки отдельно стоящих временных дисплеев.²

Удобство для покупателя

Продажа товара — основная функция отдельно стоящего временного дисплея, цель и для поставщика, и для розничного продавца.

Все временные дисплеи должны содержаться в чистоте, иметь презентабельный вид. Ни один покупатель не захочет приобрести потертый и неопрятный товар. Мерчендайзинг обеспечивает качественный имидж, а значит, и качественный товар. Именно на торговых представителях и мерчендайзерах лежит обязанность придать временному дисплею презентабельный вид. Бутылки, выставленные лицом к покупателю, небольшое количество упаковок и отсутствие упаковки для транспортировки — вот некоторые из испытанных способов увеличения продаж с отдельно стоящих дисплеев.

Такое внимание к деталям демонстрирует клиентам отношение поставщика к своей продукции. Предоставленная клиенту возможность высказать свои замечания по обслуживанию дисплея после его установки — путь к созданию взаимопонимания, шаг на пути к построению взаимовыгодных деловых связей с клиентами. Скорое и эффективное обслуживание дисплея облегчит установку дисплеев в будущем, так как клиент будет знать, какой поставщик следит за своим дисплеем после установки.

Поддержание чистоты и презентабельности дисплея означает проявление уважения и внимания к вашему клиенту и его покупателям. Жизненно важно, чтобы отдельно стоящий дисплей был доступен для покупателей. Для совершения покупки посетителю необходимо предоставить возможность добраться без затруднения до дисплея. Следовательно, товар необходимо достать из коробки и расположить в пределах досягаемости.

А теперь — небольшие, но важные детали. Забота о клиентах и покупателях поможет увеличить объемы продаж, что, в свою очередь, обрадует администрацию магазина, — таковы важнейшие элементы построения взаимовыгодных деловых отношений.

POS-материалы

Привлечение внимания к дисплею — прерогативная, но не единственная функция POS-материалов. В союзе с рекламной и маркетинговой кампаниями они побуждают потребителя совершить покупку. Привлекательные POS-материалы придают товарам особое качество и позволяют выделиться среди продукции конкурентов.

Перечисленные причины и статистические данные, подтверждающие увеличение продаж и оборотов при использовании POS-материалов, убеждают менеджеров магазина использовать POS-материалы поставщика.

Массовая выкладка товара может выглядеть впечатляюще, но без соответствующих знаков дисплей не будет ни завершенным, ни эффективным. Дополнение дисплея POS-материалами увеличивает продажи с дисплея в среднем на 112 процентов (см. рисунок 7.3).

Хорошие POS-материалы особенно популярны среди розничных продавцов: 67 процентов из них имеют в своих магазинах постоянные дисплеи, 94 процента — регулярно пользуются POS-материалами.³

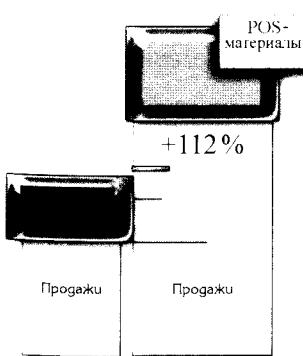


Рисунок 7.3
POS-материалы и
увеличение продаж



Рисунок 7.4
Простейшие знаки

Простые знаки тоже можно использовать для увеличения продаж с полок. Продажа товаров с полок — не новый, но все же эффективный способ увеличения продаж товара. Приведенные ниже результаты испытаний

показывают, что способность к увеличению сбыта меняется в зависимости от того, что сообщают POS-материалы.

POS-МАТЕРИАЛЫ С СООБЩЕНИЕМ О СКИДКЕ	+ 23% ПО СРАВНЕНИЮ С ОБЫЧНОЙ НОРМОЙ ПРОДАЖ
РЕКЛАМНЫЕ POS-МАТЕРИАЛЫ	+ 124% ПО СРАВНЕНИЮ С МАГАЗИНАМИ, НЕ ИМЕЮЩИМИ POS-МАТЕРИАЛОВ

ТАБЛИЦА 7.1

Влияние
POS-материалов
на сбыт

Как заинтересовать магазин в размещении постоянных и временных дисплеев

В торговых сетях и крупных магазинах все рекламные дисплеи обычно утверждаются на корпоративном уровне. Обычно срок действия таких временных дисплеев — примерно четыре недели. Иногда поставщик оплачивает определенное пространство для дисплея, но чаще каждый конкретный магазин решает, где разместить такой дисплей. Важно помнить, что не все

Продажи	Доля рынка
Соотношение продаж с дисплея/с других точек	
Совокупность покупок	
Продажи, упущеные из-за исчерпания запаса	
Прибыль	Валовая прибыль и процент валовой прибыли
	Роль в получении прибыли
	Прибыль от рекламы
	Прямая рентабельность товара
Запас	Поддержание
	Величина исчерпания запаса
	Запас (деньги, сроки)
	Оборот запаса
	Прибыль на капиталовложение
	Стоймость переноса запаса

конечные части проходов зарезервированы. Как распорядиться многими конечными отделами проходов в таких случаях, менеджеры магазина решают по-своему. Естественно, они будут стремиться установить дисплей, который приносит большую прибыль и (что наиболее важно) дает высокий оборот.

Поставщикам следует воспользоваться этой возможностью и заинтересовать администрацию, предложив конкретные способы улучшения работы магазина. В идеале поставщик должен определить критерии эффективности торговой точки и администрации.

Во многих супермаркетах эффективно работает метод категорийного менеджмента, при котором роль менеджеров не ограничивается только закупками и мерчендайзингом: их обязанностями являются также контроль продаж, планирование прибыли, поддержание запаса и вложение денег в закупку определенной категории товаров.

Стандартные критерии оценки работы магазина приведены на табл. 7.2.

ТАБЛИЦА 7.2
СТАНДАРТНЫЕ КРИТЕРИИ
ОЦЕНКИ РАБОТЫ
МАГАЗИНА

Найдя точки соприкосновения между задачами поставщика и магазина или категорийного менеджера, вы получите отличную возможность найти пространство для любого оборудования, а не только для дисплеев. Увязывая свои цели с целями розницы, поставщик проявляет неравнодушие к делам менеджера, стремление к совместному решению проблем на основе взаимовыгодных деловых отношений.

Использование конечных отделов проходов позволяет представить постоянный дисплей в качестве полезной нагрузки. А если поставщику удастся убедить менеджеров магазина в том, что такая полезная нагрузка — стопроцентный способ увеличения продаж, ему, возможно, удастся разместить дисплей на постоянной основе.

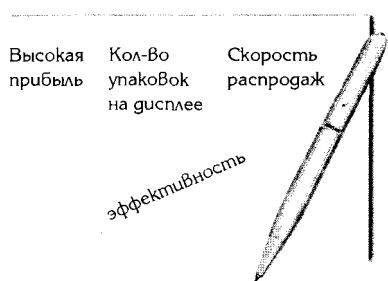


Рисунок 7.5
Формула успеха для временных дисплеев



Рисунок 7.6
Сопутствующие товары и уровень продаж

Сопутствующие товары

Мерчендейзинг сопутствующих товаров — одна из лучших возможностей увеличения продаж для торговой точки. По результатам исследований, продажи увеличиваются в среднем на 170 процентов, если сопутствующие товары выставлены рядом в одном, а не в разных дисплеях одинакового размера. Мерчендейзинг позволяет использовать многие товары как сопутствующие.

Сочетающиеся товары

Часто на покупателей оказывают влияние связи и ассоциации между сочетающимися товарами. Таковыми могут быть дополнительные товары или товары, связываемые с приятными событиями или воспоминаниями. Очевидные примеры: рубашки и галстуки, обувь и носки, салат и салатная приправа, безалкогольные напитки и снэки⁴.

Размещая сочетающиеся товары вместе, вы предоставляете покупателю возможность осознать их взаимосвязь, а значит, и приобрести их как комплект. В результате вы поднимаете уровень продаж обоих товаров. Исследования продовольственной сферы неизменно подтверждают значительный прирост продаж благодаря размещению сочетающихся товаров рядом по маршруту движения покупателей.

Снэки:	картофельные чипсы, крекеры, орешки, попкорн и сладости ⁵
Готовые продукты:	продукты для пикника: гамбургеры, хот-доги, кетчуп, салфетки и уголь
Деликатесы/продукты с пряностями:	колбасы, пицца, блюда азиатской кухни и замороженные обеды
Диетические продукты:	тесно связаны с безалкогольными напитками

Таблица 7.3
Взаимосвязь продовольственных товаров и напитков

Совместное размещение сопутствующих товаров особенно эффективно в таких категориях товаров импульсивного спроса, как напитки. В таблице 7.3 приведены пищевые продукты, тесно связанные с напитками.

Продажа дисплеев с сопутствующими товарами

Так как большинство менеджеров в магазинах знают цену мерчендейзингу сопутствующих товаров, поставщик должен акцентировать внимание и отдельно оговорить расстояние между его дисплеем и дисплеем с сопутствующим товаром. Например: «Господин менеджер, если мы снабдим дисплей с напитками знаками с указанием торговой марки на английском и китайском языках и разместим его рядом с дисплеем продуктов восточной кухни, Вы сможете увеличить продажи последних».

Этот прием поможет компании закрепиться в желательной точке с интенсивным потоком покупателей, но заработает особенно эффективно, если поставщик учитывает возможности и нужды менеджера. В приведенном примере поставщик посчитался с желанием менеджера сохранить дисплей, хотя знает, что последний не может продать с дисплея много товара (в данном случае — продукты китайской кухни). Грамотный мерчендейзер всегда стремится предугадать нужды менеджера магазина.

Предварительное исследование магазина даст необходимую информацию о местах интенсивного потока покупателей, доступности точек размещения и возможностях для продажи сопутствующих товаров; позволит торговому представителю или мерчендейзеру выбрать предварительно, до разговора об установке дисплея с менеджером магазина, несколько желательных размещений (по степени предпочтения).

Организация дисплея считается правильной, если вы можете ответить утвердительно на все нижеследующие вопросы:

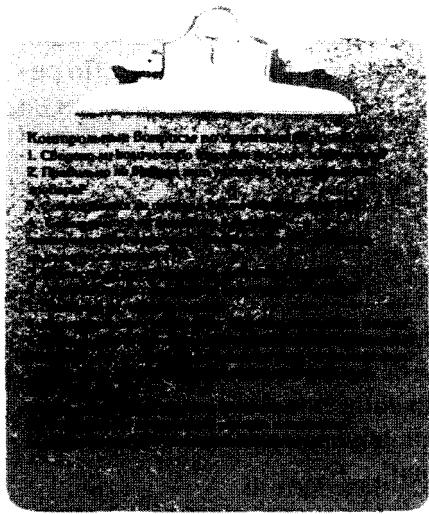


Рисунок 7.7

Контрольные вопросы
по организации дисплея

жером магазина, мерчендайзер должен перевести эти дополнительно проданные упаковки в **критерии эффективности** и предъявить ему ФОРМУЛУ УСПЕХА (см. рис. 7.8.).

► Общаясь с менед-

тально проданный товар с лихвой оплачивает время, затраченное на презентабельность товаров.

Высокая прибыль Кол-Во упаковок Скорость распродаж на дисплее

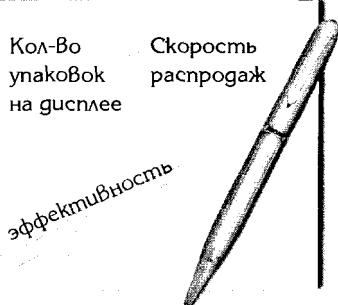


Рисунок 7.8

ФОРМУЛА УСПЕХА

Иллюстрация на примере компании: стандарты мерчендайзинга для солнцезащитных очков Ray-Ban — Северная Америка

Задачи

В этом примере мы рассмотрим, как продажи высококачественного, технически передового и дорогого товара зависят от исполнения стандартов мерчендайзинга. Этот товар — солнцезащитные очки *Ray-Ban*.

Цели данного примера:

- Разобраться в философии маркетинга и стратегии мерчендайзинга солнцезащитных очков *Ray-Ban*, изучив их печатную рекламную продукцию.
- Изучить товарный ряд, разработанный для привлечения разных групп покупателей.
- Представить стандарты мерчендайзинга очков *Ray-Ban* на временных дисплеях в формате *GLOBALSCORE*.
- Проанализировать пособие по приемам мерчендайзинга компании *Ray-Ban*.
- Показать важность мерчендайзинга для увеличения продаж дорогих и технически передовых потребительских товаров.

Обзор

Лучший способ дать обзор продукции *Ray-Ban* — привести выдержки из их собственных рекламных материалов.

Эти очки боролись с ослеплением с временем Второй Мировой, когда пилоты вели воздушные бои над Южно-Китайским морем. Прошло шестьдесят лет после разработки для ВВС США первых очков, но специалисты компании *Bausch & Lomb* все еще на высоте: они производят стильные солнцезащитные очки высшего качества, что помогает им оставаться лидером.

Все линзы — точного шлифования, по ударной прочности и оптической прозрачности превосходят стандарты, установленные Управлением по контролю за продуктами и лекарствами США. Зачем нужны темные стекла, если царапины на линзах мешают взгляду? Такой вопрос никогда не возникнет у владельцев очков, произведенных

по технологии *DiamondHard*. Прочная ионная связь держит на линзе алмазоподобный материал: по сравнению с обычным стеклом, он устойчивее к царапинам в десять раз; он настолько стоек, что даже вода скатывается с линзы, не оставляя капель. Эти очки предназначены для того, чтобы выдержать все тяготы активного использования — от вершин Скалистых гор до дна вашего рюкзака.

Стандарты мерчендайзинга *Ray-Ban* предусматривают приемы мерчендайзинга дисплеев, которые помогут продавцам увеличить объемы продаж солнцезащитных очков. Представление продукции *Ray-Ban* и материалов для мерчендайзинга помогает усовершенствовать дисплеи и стимулировать продажи солнцезащитных очков *Ray-Ban*.

В сфере глазной оптики наибольшее количество пар очков удается продать тем торговым точкам, которые не пренебрегают мерчендайзингом. Так как люди покупают солнцезащитные очки в аптеках и универмагах, для магазинов очковой оптики демонстрация этой продукции особенно важна — чтобы люди знали: предлагаемые магазинами линзы превосходят по качеству любые, продаваемые в иных местах. Успешный мерчендайзинг служит как раз этой цели и помогает привлекать покупателей солнцезащитных очков в магазины очковой оптики.

Говоря упрощенно, мерчендайзинг является одной из форм стимулирования продаж. Дисплей представляет собой совокупность компоновки товаров (**запас**), расстановки декораций (**расположение**) и размещения POS-материалов (**представление**), которая стимулирует приобретение товара покупателями.

Ассортимент товаров *Ray-Ban*

Очки *Ray-Ban* обладают двумя важными свойствами. Во-первых, они имеют функциональную ценность как высококачественные защитные очки. Во-вторых, — что не менее важно для пользователя — они являются предметом моды. Ассортимент товаров *Ray-Ban* громаден: продукция различных стилей предназначена и для тех, кому качественные очки нужны для утилитарных целей (например, водители), и для тех, кто хочет выглядеть модно и стильно. Некоторые модели и сопровождающая их реклама приведены ниже.

Отрывок из каталога *Ray-Ban*

Survivors Outdoorsman

Классическая форма летних очков с позолоченной металлической оправой *Arista* и линзами *DiamondHard G-15* заставит Вас почувствовать разницу, когда вы наденете эти очки.

Survivors Outdoorsman II

Эта модель крупнее, чем *Outdoorsman*, и снабжена специальным стабилизатором из черного дерева, а также гибкими дужками, благодаря которым очки не сваливаются.

Survivors Cats 3000

Прочная и легкая нейлоновая оправа с ахроматическими линзами *DiamondHard G-15*.

Survivors Cats 5000

Очки в классическом стиле, которые выдержат все — благодаря крепкой нейлоновой оправе и устойчивым к царапинам линзам *DiamondHard G-15*.

Chromax, технология Color Contrast

Стань первым в турнирах Большого Шлема! Линзы *ChroMax G-20* позволят вам увидеть вращение мяча и все другие мелкие детали. Эти линзы обеспечива-

ют оптимальный баланс желтого, красного и зеленого, поэтому мяч и покрытие корта не будут сливаться у вас перед глазами. Антибликовое покрытие снижает ослепление, благодаря чему очки можно носить долго. Суперлегкая оправа обеспечивает широкое и свободное поле зрения. Очки снабжены носовыми упорами *Pebax*, а дужки «2 в 1» могут надежно крепиться к уху и в гибком варианте, и в традиционном «жестком» варианте — для более комфортного ношения.

Трансформируемые дужки «2 в 1» держатся на ухе двумя способами: в нескользящем гибком варианте заушник обходит вокруг уха либо, во втором варианте — гибкая часть прячется в дужку (что увеличивает комфорт).

Серия Sport 2

Шероховатая оправа из нейлона и линзы, изготовленные по технологии *ChroMax G-20*, обеспечивают максимальную защиту и зрительную способность.

Серия Sport 3

Металлическая оправа и линзы *ChroMax G-20* обеспечивают полную защиту глаз.

Серия Sport 4

Шероховатую нейлоновую оправу в стиле *Aviator* дополняют спортивные линзы *ChroMax G-20*.

B-20 ChroMax

Забудьте про ослепление и блики с линзами для водителей *ChroMax B-20*: они сделаны из неискажающего стекла с передовым антибликовым покрытием, разработаны специально для того, чтобы цвета, встречающиеся водителю на дороге (стоп-сигналы, огни светофоров и дорожные знаки), были видны лучше. Редкоземельный элемент неодим избирательно фильтрует свет, улучшая зрительный контраст и резкость видения. И что приятнее всего — эти очки на 14 процентов легче по весу, чем обычные солнцезащитные очки для водителей. Очко поставляются с удобным футляром, который можно пристегнуть к солнцезащитному щитку или ремню безопасности.

Large Metal

Оптимальный размер для максимального периферического обзора за рулем. Линзы *ChroMax B-20* действительно фильтруют свет, что улучшает зрительный контраст.

Explorer

Линзы *ChroMax B-20* пробиваются сквозь блики лобового стекла, блокируют блеск дорожного покрытия и предохраняют глаза от попадания света сзади. Очко идеально подходят для узкого типа лица.

Outdoorsman II

Очки классической пилотной формы с гладкой дугой, прилегающей к бровям, — это добавляет им стабильности. Благодаря линзам *ChroMax B-20* эти очки выбирают водители во всем мире.

Набери очки!

Выберите темные очки, которые носят звезды. В шумных кафе и тихих ресторанчиках, на джазовых концертах и премьерных показах вы можете увидеть очко *Ray-Ban* на самых известных персонах. Выберите пару очков, которая подчеркнет ваш звездный имидж, и почувствуйте себя столь же прекрасно, насколько прекрасно выглядите. Линзы точной шлифовки *G-*

15 устойчивы к ударам и царапинам. Они улучшают контраст и блокируют резкий свет и 100 % ультрафиолета. «Естественное зрение» означает, что вы никогда не почувствуете, что смотрите через затемненное стекло... даже когда все смотрят на вас!

Wayfarer //

«Старший брат» модели Wayfarer, еще более стильные очки. Линзы точной шлифовки G-15 устойчивы к ударам и царапинам.

Large Metal

В этих очках генерал Мак-Артур боролся за свободу. Самая популярная модель в нашей коллекции обеспечивает максимальную защиту. Универсальные линзы точной шлифовки G-15 позволяют вам видеть все без искажений.

Cats 5000

В этих очках вы увидите цвета точно такими же, какие они есть в природе. Прочная нейлоновая оправа делает свою работу в любых условиях. Оправа очков приспосабливается к особенностям вашего лица и «запоминает» его.

Predator //

Как бы там ни было, стиль пятидесятых все еще актуален. Линзы точной шлифовки G-15 блокируют резкий свет и улучшают контраст.

Balorama

Эти обтекаемые очки точно выражают ваше мировоззрение. Стеклянные линзы точной шлифовки G-15 не пропускают дискомфортные инфракрасные и ультрафиолетовые лучи, не искажая зрение.

Wayfarer

Спросите у Джека Николсона и Тома Круза, почему, придерживаясь моды 50-х, они выглядят воплощением стиля! Стеклянные линзы точной шлифовки G-15 улучшают контраст и блокируют резкий свет и 100% ультрафиолета.

Что такое мерчендайзинг дисплеев?

Вот цели мерчендайзинга дисплеев компании Ray-Ban:

- **Запас.** Компоновка товаров.
- **Расположение.** Расстановка декораций.
- **Представление.** Размещение POS-материалов.

Стандарты мерчендайзинга для солнцезащитных очков Ray-Ban по системе GLOBALSCORE

Запас

- 1 Соответствуют ли данной ситуации модели солнцезащитных очков, выбранные для дисплея?
- 2 Имеются ли в наличии самые популярные модели?
- 3 Имеются ли в наличии самые популярные цвета сезона?
- 4 Имеются ли в наличии дорогие модели?
- 5 Оснащен ли дисплей логотипом Ray-Ban?
- 6 Имеется ли на дисплее рекламная литература Ray-Ban?

Расположение

1. Является ли дисплей *Ray-Ban* первым дисплеем с солнцезащитными очками по потоку покупателей?
2. Расположен ли дисплей *Ray-Ban* в ближайшей к входу⁸ части магазина?
3. Расположен ли дисплей на уровне глаз?
4. Расположены ли быстро продающиеся товары в самом выгодном месте?
5. Отведена ли первая полка моделям, занимающим второе место по продажам?
6. Отведена ли верхняя полка для постеров и рекламных материалов?

Представление

1. Подчинено ли оформление дисплея единой идеи?
2. Надежно ли закреплены товары?
3. Спрятаны ли все шнуры и провода?
4. Оснащен ли дисплей надлежащим освещением?
5. Есть ли на всех товарах ярлыки с ценой?
6. Нет ли на дисплее незакрепленных деталей, грязи, пыли или пятен?

Руководство по мерчендайзингу компании *Ray-Ban*

Внимание

Прежде всего, дисплей с солнцезащитными очками *Ray-Ban* должен привлекать внимание. Если этого не происходит, все дальнейшее не имеет смысла. Идеальный дисплей способен удерживать внимание публики достаточно долго для того, чтобы вызвать интерес к выставленной продукции. Привлекающий внимание дисплей должен быть контрастным, красочным, необычным либо вызывать удивление.

Интерес

Дисплей должен не просто привлекать внимание. Эффективный дисплей заставляет покупателя приобрести или как минимум изучить выставленный на нем товар. Такой дисплей имеет фокус — ясно различимую и выделяющуюся центральную точку, которая вызывает повышенный интерес (по сравнению со всем дисплеем, притягивающим внимание зрителя).

Точка фокуса должна привлекать зрителя и направлять его взгляд от элементов декораций к выставленным товарам, письменной информации и ценникам. Таким образом, мысли зрителя следуют зрительному шаблону, шаг за шагом приближаясь к идее о возможной покупке.

Желание

Разумеется, задача дисплея — побудить покупателя приобрести солнцезащитные очки. Наилучший способ увеличения спроса заключается в том, чтобы донести до покупателя идею необходимости, моды, практичности, главных особенностей и преимуществ очков *Ray-Ban*.

Например, дисплей с солнцезащитными очками может демонстрировать идею определенного образа жизни. Лыжные палки, ботинки, графические иллюстрации и литература, выставленные на дисплее, показывают, что очки *Ray-Ban* с линзами RB-50 разработаны специально для лыжников. Работникам магазина очковой оптики предлагается следующее:

Напомните покупателям, что солнцезащитные очки так же важны для защиты от ослепительного снега, как и от солнца. Горы можно сымитировать из пенопласта, а лыжные ботинки и палки напомнят о зимних видах спорта. Обязательно сделайте белоснежный фон, на котором будут выгодно смотреться очки *Cats RB-50* разных цветов.

Доверие

На определенном этапе процесса продажи покупателю потребуется подтверждение качества, престижности и надежности как очков, так и самого магазина. Поскольку компания *Ray-Ban* является мировым лидером в производстве, продаже и качестве солнцезащитных очков, магазинам рекомендуется демонстрировать логотип *Ray-Ban* и литературу о продукции компании, а также включать в дисплеи подвесные ярлыки.

Продажа

Если дисплей выполнил первые четыре задачи, покупатель, возможно, приобретет пару солнцезащитных очков. Тем не менее, дисплей — не единственная форма маркетинга. Для большей эффективности дисплею необходимо обеспечить поддержку в виде других тактик сбыта.

Витрины

Оценка показывает, что человек проходит мимо витрины примерно за три секунды, поэтому дисплей должен срабатывать быстро. Он сможет привлечь и остановить покупателя, если будет достаточно интригующим и красочным.

Замечательный способ создания такого зрительного эффекта — размещение солнцезащитных очков в витрине оптики: яркие цвета и зеркальные линзы гораздо интереснее, чем простые очки.

Существует четыре основных типа витрин: прямые, угловые, Г-образные и островные; все они могут быть сквозного или замкнутого вида. Ниже перечислены некоторые преимущества и недостатки каждого из типов витрин.

Прямые витрины

Прямые витрины оформить легче всего — их рассматривают только в одном направлении. Можно использовать кнопки и скотч, так как их не будет видно спереди.

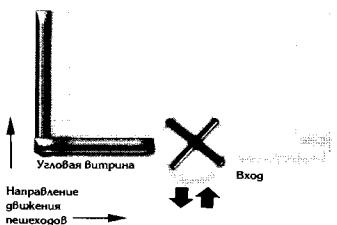


Рисунок 7.9
Угловая витрина

Угловые и Г-образные витрины

Угловые и Г-образные витрины видны в разных направлениях, поэтому лучше всего подходят для мерчендайзинга. Расположенные на углах улиц и в торговых центрах, эти витрины привлекают больше внимания, чем витрины прямого типа.

Островные витрины

Островная витрина представляет собой отдельно стоящий дисплей с тремя или четырьмя стеклянными стенками и надежным основанием. Витрины этого типа можно часто встретить в ювелирных магазинах. Организовать дисплей в островной витрине непросто, потому что декорации и товар видны со всех сторон, и, значит, спрятать крепежные элементы сложно.

Задник дисплея

Сквозные витрины

Большинство магазинов оптики выигрывают от иллюзии простора сквозных дисплеев⁹, через которые прекрасно виден интерьер магазина. Открывая интерьер магазина

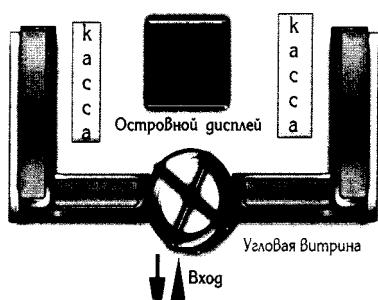


Рисунок 7.10
Островной
дисплей

взорам снаружи, сквозные витрины приглашают прохожих зайти внутрь. Но оттого, что сквозная витрина видна как снаружи, так и изнутри, оформить ее довольно сложно.

Воспользоваться всеми преимуществами сквозной витрины, не усложняя дисплей и не загораживая от взоров интерьер магазина, поможет установка задника с нижней непрозрачной частью около 1,5 м в высоту и прозрачным верхом. Зритель сможет увидеть и сам дисплей, и часть интерьера магазина — его цветовое решение и освещение.

Существуют также полузакрытые задники: прозрачные занавеси, стеклянные и световые панели, которые отгораживают витрину от интерьера, но не отделяют ее.

Закрытые витрины

Поскольку закрытые витрины полностью отрезаны от интерьера магазина, они идеально подходят для создания восхитительных дисплеев с собственным освещением и раскрашенным задником. Если владельцу магазина нужен замкнутый дисплей, для большего удобства, он может использовать сквозную витрину со съемными панелями.

Дисплей в витрине

Советы по созданию эффективного дисплея в витрине

- ▶ Используйте материалы с сюжетом или материалы, дополняющие основную тему дисплея.
- ▶ Используйте логотип *Ray-Ban*.
- ▶ Сгруппируйте солнцезащитные очки вокруг рекламной литературы.
- ▶ Подсветите витрину так, чтобы дисплей был виден в ночное время.
- ▶ Сделайте дисплей более интересным и подсветите солнцезащитные очки цветными и точечными лампами.
- ▶ Поддерживайте чистоту и порядок на дисплее, убедитесь, что на стекле витрины нет пятен.

Фасад магазина

Люди судят о магазине по его наружной части. Если магазин выглядит привлекательно, прохожий зайдет внутрь. Предлагаем в помощь несколько советов:

- ▶ Здание должно быть опрятно и хорошо окрашено.
- ▶ Витринные дисплеи следует заменять достаточно часто (примерно раз в две недели).
- ▶ Тротуары и автомобильные стоянки необходимо содержать в надлежащем виде.
- ▶ Дверные проемы должны быть чистыми и достаточно широкими.

Вывески

Вывески, надписи и логотипы используются для того, чтобы идентифицировать магазин, создать ему имидж и выделить его среди конкурентов.

Вывеска на фасаде магазина должна быть яркой, привлекающей внимание и содержать логотип магазина. Подчеркнуть уникальность магазина можно, используя изображение логотипа на постерах, брошюрах и сумках. Если вывеска магазина скучна, грязна, мрачна или неудобочитаема, необходимо заказать новую.

СРЕДИ ПРОЧЕГО, СНАРУЖИ МАГАЗИНА МОЖНО
РАЗМЕСТИТЬ БОЛЬШОЙ, ОТДЕЛЬНО СТОЯЩИЙ ЗНАК:

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ МАРОК RAY-BAN ПОМОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПОСЕЩАЕМОСТЬ МАГАЗИНА.

Дисплей в интерьере магазина

Как правило, дисплей, размещенный внутри магазина, должен отражать и подкреплять идею дисплея на витрине. Временные внутренние дисплеи предназначены для стимулирования импульсивных покупок и, одновременно, они служат украшением интерьера. Такой дисплей должен улучшать оформление магазина, привлекать покупателей и способствовать продаже очков.

Вот несколько вариантов оформления дисплеев:

- » Основные секции с полками.
- » Постоянные дополнительные прилавки или горизонтальные дисплеи.
- » Временные дисплеи.

Основные секции с солнцезащитными очками

Полочная секция может служить прекрасным постоянным дисплеем для солнцезащитных очков, поскольку продавцы или специалисты по оптике вовлекаются в процесс выбора и продажи товара. Основные секции для солнцезащитных очков также эффективно работают на уровне глаз на полках и вдоль проходов. Поскольку основные секции для солнцезащитных очков обычно рассматривают только под одним углом, их легко организовать.

Постоянные дополнительные дисплеи с солнцезащитными очками

Постоянные дополнительные прилавки или горизонтальные дисплеи

Постоянные дисплеи в виде прилавков или столиков весьма популярны. Большинство из них имеет форму квадрата или прямоугольника, но и овальный или круглый горизонтальный временный дисплей также может привлечь к себе внимание и сделать интерьер магазина более интересным.

Горизонтальные постоянные дополнительные дисплеи при выборе очков приглашают к взаимодействию с продавцом (специалистом по оптике), но зачастую покупатели примеряют очки без всякой помощи. Благодаря своей доступности горизонтальные постоянные дополнительные дисплеи позволяют продать больше пар очков, чем основные полочные секции.

Настенные постоянные дополнительные дисплеи

Настенные дисплеи несут на себе информацию и логотипы *Ray-Ban*. Привлекательные постеры, баннеры и знаки оживляют магазин и рекламируют конкретные марки и товары. В интересных объемных дисплеях очки крепятся на стене на крючках или отдельных полочках. Разумеется, декорации дисплея должны подходить к продукции; например, в привлекательном дисплее используется соответствующая символика и очки *Ray-Ban* с линзами *B-15*.

Горка

Горка представляет собой великолепный полигон для эффектного и четкого постоянного дополнительного дисплея. Обычно горки размещают в недоступных для публики местах, что позволяет не тревожиться о целости хрупкой стеклянной витрины. Кроме того, эти узкие закрытые «ящики» выделяют товар и подчеркивают его важность. В горках выставляют такие дорогие товары, как изделия из драгоценных металлов или очки *Ray-Ban Ultra*.

Горку можно установить на стене, колонне или пьедестале, но чаще всего они встречаются позади прилавков. Часто для привлечения внимания горки имеют стеклянное покрытие и необычное освещение.

Павильон

Павильон — прекрасное место для выделения солнцезащитных очков в отдельную категорию, но требует достаточно большого пространства. Небольшой отсек, куда покупатель может зайти, создает впечатление исключительности, к тому же многие покупатели предпочитают примерять оправы без лишних свидетелей. Для большего удобства покупателей в павильоне должна быть представлена небольшая, но показательная выборка из ассортимента солнцезащитных очков.

Рекламная литература

Брошюры и знаки должны представлять информацию, которая выделяет очки *Ray-Ban* среди продукции конкурентов. Знаки и плакаты должны быть чистыми, удобочитаемыми и профессионально исполненными. Литература должна быть написана ясно и по теме. POS-материалы *Ray-Ban* должны быть на всех дисплеях.

Временные дисплеи

Временные дисплеи самообслуживания

Дисплей продолжает выполнять свою функцию даже после того, как покупатель примет предварительное решение. Временные дисплеи стимулируют импульсивные покупки, так как товары в них выставлены привлекательно, удобно и как раз в том месте, где покупатели замедляют движение.

Успех временных дисплеев самообслуживания с солнцезащитными очками обусловлен тем, что многие покупатели любят выбирать покупки самостоятельно. Дисплеи самообслуживания разных видов предоставляют им такую возможность.

Киоски, отдельно стоящие и островные дисплеи

Иногда появляется возможность выставить очки *Ray-Ban* отдельно от основной секции с другими солнцезащитными очками. Временные островные дисплеи имеют три или четыре стеклянные двери, прочное основание и зачастую отделяются текстурированной тканью или материалом. Если позволяет место, солнцезащитные очки лучше поместить на отдельных подставках так, чтобы покупатели могли свободно брать и примерять их.

Дисплеи в виде киосков легко изменяются, что удобно для частой или даже ежедневной смены выкладки. Такие дисплеи бывают различных размеров, а некоторые из них могут содержать до 500 пар солнцезащитных очков *Ray-Ban*. Подобные дисплеи можно оставить целиком на покупателей или приставить к ним работников магазина — это зависит от потребностей покупателей и наличия персонала. Покупателям особенно нравится в киосках то, что они снабжены зеркалами.

Элементы дисплея

Организация дисплея с солнцезащитными очками требует внимания к взаимодействию многих элементов, включая сами очки, территорию дисплея, освещение, цветовое решение, декорации и рекламную литературу. Привлекательное представление этих элементов поможет увеличить продажи солнцезащитных очков.

Территория дисплея

Эффективный дисплей должен быть чистым, прочным и располагаться в подходящей части магазина. Вся территория вокруг дисплея должна быть максимально привлекательной (например, ее можно легко украсить с помощью цветного фона, отделки поверхностей или драпировки).

Товар

Содержимое дисплея определяется модными тенденциями. Такие «бест-селлеры», как очки в стиле ретро, модели *Signet*, *Classic Round Metals* и т. д., выкладываются на дисплей, а медленно продающиеся модели держат на прилавках или в коробках. Ассортимент моделей и цветов должен соответствовать основной теме дисплея. Например, в летнее время тему тенниса или парусной регаты должны представлять модели для активного использования.

Декорации

Декорации иллюстрируют преимущества солнцезащитных очков *Ray-Ban*. Дорожная карта, пара водительских перчаток, ключи от машины намекают на полезность очков *Ray-Ban* для водителей. Декорации делают дисплей более интересным и глубоким, а их цвет, размер и форма должны украшать всю картину. Хотя декорации и помогают создать сюжет, их основное предназначение — представлять и продавать солнцезащитные очки. Декорации не должны подавлять, загораживать или отвлекать внимание от самого товара.

Освещение

Освещение — это последний элемент дисплея. В случае с витринными дисплеями освещение не должно создавать бликов (поскольку большинство витрин подсвечивается снизу), однако следует также избегать эффекта «белого пятна», когда чрезмерное освещение делает картину «лингой».

Выставленные на дисплее очки и задник (если имеется) определяют количество света, необходимое для витрины. Поскольку темные цвета поглощают свет, при устройстве освещения темного дисплея или фона следует увеличить интенсивность света.

Вы можете подсветить отдельный предмет или участок дисплея (точечное освещение) или же равномерно распределить освещенность всех элементов. Какова бы ни была задача освещения, оно не должно бросаться в глаза. Освещение не должно быть настолько выразительным или ярким, чтобы отвлекать внимание от выставленного товара.

Освещение должно лишь подчеркивать выставленный товар. Светильники с изменяемым направлением освещения представляют собой гибкое и несложное средство освещения нужных частей магазина. Сплошное освещение лампами накаливания или флуоресцентными лампами зальет дисплей светом, что хорошо до тех пор, пока освещение не искажает цвет выставленного товара.

Лампы накаливания и флуоресцентные лампы вполне подходят для освещения большинства магазинов очковой оптики. Лампы накаливания дают слегка желтоватый свет и улучшают настоящие цвета. Холодный, похожий на дневной, белый свет флуоресцентной лампы тоже выгодно подчеркивает цвета.¹⁰ Главное их отличие в том, что свет от флуоресцентной лампы — рассеянный и равномерный и не слишком способствует выгодному освещению поверхностей дисплея. Лампы накаливания подчеркивают форму и фактуру, но в то же время создают тени и нагреваются.

Подсветка сзади является весьма выразительным способом сплошного освещения дисплея и одновременно улучшает контрастность, подчеркивает

характер и целостность дисплея, делая его более интересным. Заднюю подсветку выполняют, спрятав флуоресцентные лампы в полу в задней части дисплея или витрины. Лампы могут быть белыми или цветными; обычно их закрывают так, чтобы они совпадали с уровнем «пола» дисплея.

В дополнение к традиционным источникам света для сплошного или точечного освещения в самых заметных дисплеях используются такие бросяющиеся в глаза источники света, как мигающие лампы, лампы ультрафиолетового излучения и цветные лампы. Такие источники света следует использовать осторожно; ни при каких условиях они не должны заменять собой основную схему освещения магазина.

Советы по освещению

- ▶ Для освещения солнцезащитных очков всегда используйте белый свет. Цветные лампы оставьте для задника и декораций.
- ▶ Сделайте перекрестное освещение следующим образом: направьте лампы, стоящие слева, в правую часть дисплея, а лампы, расположенные справа, — в левую часть. Так свет равномерно распределится по дисплею, а чередование светлых и темных пятен станет меньше.
- ▶ Будьте осторожны и не допускайте, чтобы лампы отвлекали посетителей от очков. Самый главный элемент дисплея — выставленный на продажу товар и, если уж на то пошло, он должен быть освещен ярче всего остального.
- ▶ Спрятите электрические провода за декорации или под ковер. Если провода нельзя спрятать, разместите их параллельно друг другу в задней части дисплея.
- ▶ Не забудьте проверить, как освещение дисплея выглядит ночью. Убедитесь, что освещение правильно настроено для дневного и ночного времени. Чаще заменяйте лампы.
- ▶ Убедитесь, что соблюдены все правила безопасности. Снабдите каждый дисплей защитой от возгорания. Не размещайте источники света рядом с тканями, позаботьтесь о пожарной безопасности всего оборудования для мерчендайзинга.

Цвет

Часто, для того чтобы сделать дисплей более ярким, слегка изменяют цвета. Отлично выполненное цветовое решение поможет привлечь внимание, дополнить основную тему или имидж и увеличить объем импульсивных покупок. Плохо подобранная палитра, наоборот, может испортить в остальном удачный дисплей.

Добавить цвета в дисплей можно при помощи краски, ткани, декораций, товара и освещения. Темные цвета поглощают цвет и делают предметы зрительно меньше, — поэтому темный дисплей требует дополнительного освещения.

Вот некоторые рекомендации по использованию цвета:

- ▶ Чистые насыщенные тона великолепно притягивают внимание. Однако лучше использовать такие тона экономно, ограничить кричащие цвета небольшими участками или сочетать их с более мягкими оттенками. Слишком большое количество ярких цветовых пятен отвлечет покупателя от товара.
- ▶ Контрасты тоже притягивают взгляд, но резкие переходы способны вносить сумятицу, поэтому лучше использовать их на небольших предметах. В целом в дисплее должен преобладать один цвет, другие цвета должны обеспечивать привлекательные сочетания и контрасты.

- » Цвета должны подходить к очкам — стенки дисплея, полы и задник должны быть окрашены или в нейтральный оттенок, или в тот же цвет, что и одна из выставленных пар очков.
- » Выкладка эксклюзивных очков высшей ценовой категории должна быть решена в стильных изящных тонах или модных сочетаниях цветов. Более дешевые очки можно поместить в более яркой палитре.
- » Светлые тона легче воспринимаются глазом и создают иллюзию глубины и большого размера. Темные цвета зрительно ограничивают пространство.
- » Тёплые тона (желтый, оранжевый, красный) выразительны и привлекают внимание. Благодаря этим цветам товар выглядит лучше и как бы ближе к покупателю.
- » Холодные тона (синий и зеленый) дают ощущение спокойствия и безмятежности и как бы увеличивают пространство.

Принципы построения дисплея

Правила композиции действенны и справедливы для всех форм искусства. В мерчендайзинге они работают как ориентиры для составления различных элементов в один привлекательный и эффективный дисплей. При разработке дисплея используются следующие пять принципов:

1. Равновесие.
2. Акцентирование.
3. Гармоничность.
4. Пропорциональность.
5. Ритм.

Равновесие

В мерчендайзинге равновесие обычно рассматривается с позиций «визуального веса» — размера, формы и цвета предметов. Дисплей считается сбалансированным, если часть его, находящаяся справа от вертикальной линии, проведенной через его середину, имеет тот же визуальный вес, что и левая часть.

Существует два вида равновесия: симметричное и асимметричное. Симметричное равновесие требует, чтобы все элементы на одной стороне дисплея имели точное соответствие (по визуальному весу) на второй стороне. Асимметричное равновесие позволяет использовать разнообразные объекты разного визуального веса.

Как видно из названия, симметричное равновесие — это соразмерность и традиционный баланс. Такого равновесия легко добиться, так как одна половина дисплея определяет компоновку второй половины. Симметричное равновесие позволяет создать красивый, аккуратный и консервативный дисплей. Поэтому оно представляет собой отличный способ подчеркнуть традиции и имидж как бренда *Ray-Ban*, так и магазина очков.

Асимметричное равновесие делает компоновку дисплея более непринужденной, активной. Например, визуально весомый объект рядом с серединой одной половины дисплея можно уравновесить более легким объектом, удаленным от середины второй половины дисплея. По сравнению с симметричным равновесием, этот подход, в общем, более интересный, индивидуальный и вызывает больше эмоций. Он как нельзя лучше подходит для создания художественных и притягивающих внимание дисплеев.

Как сбалансировать дисплей:

- » Всегда начинайте с проведения воображаемой вертикальной линии через середину дисплея.

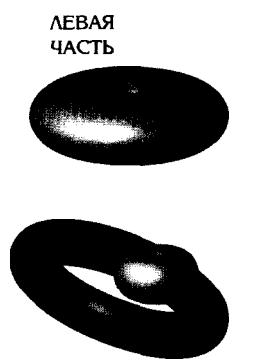
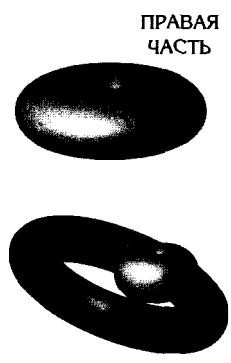


Рисунок 7.11
Симметричное
равновесие



- ▶ Для достижения симметричного равновесия располагайте объекты одинакового визуального веса один к одному по обе стороны воображаемой линии.
- ▶ Для достижения асимметричного равновесия располагайте притягивающие взгляд объекты большего визуального веса ближе к середине, а более легкие или менее привлекательные объекты — дальше от центра.
- ▶ Разумеется, предметы редко располагают на прямой линии, — чаще они находятся на разных расстояниях от передней или задней части дисплея. Более высокие объекты размещайте на заднем плане, позади меньших предметов.
- ▶ Чтобы не возникало ощущения неустойчивости, расположите визуально весомые цвета и предметы в передней части дисплея.

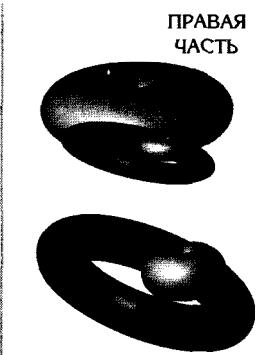
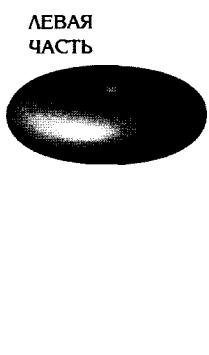


Рисунок 7.12
Асимметричное
равновесие

Акцентирование

Грамотно организованный дисплей должен иметь ясно выделенную зону акцентирования или доминирования, известную как «точка фокуса». Эта зона находится там, куда падает первый взгляд зрителя — в точке зрительного контакта. Отсюда взгляд начинает движение по дисплею. Фокус объединяет композицию дисплея и говорит зрителю, что наиболее важно в дисплее.

Без фокуса дисплей часто выглядит чересчур беспорядочно, так как слишком много декораций и товаров «съедают» пространство. Декорации не должны загромождать или подавлять композицию. Декорации нужны для того, чтобы делать более привлекательными цвет и форму оправ и вести взгляд к центральной точке композиции — очкам.

Часто фокус дисплея располагают в середине, чуть ближе к верху, чем к низу, и слегка смещенным к одной из боковых сторон. Отсюда зритель равномерно перемещает взгляд во все стороны от фокуса и в конце концов осматривает весь дисплей.

Если дисплей просматривают только спереди, фокус можно разместить в верхнем левом углу. Зритель «прочтет» дисплей сверху вниз и слева направо. В дисплее с солнцезащитными очками фокусом может служить одна или несколько пар очков, информационная табличка или логотип *Ray-Ban*.

Как создать фокус:

- ▶ Добавьте цветовой контраст — например, поместив пару очков *Clubmaster* красного цвета или очки серии *Classic Colors* на сером фоне.
- ▶ Воспользуйтесь непохожими формами — например, поместите круглую подставку для очков среди прямоугольных декораций.
- ▶ Используйте контраст текстур — например, бархатистую ткань на гладкой деревянной поверхности или блестящие металлические очки на монотонной ткани.
- ▶ Расположите фокус на особенно крупном предмете.

Гармоничность

Гармоничность — это сочетаемость элементов и принципов дизайна в привлекательном дисплее. Гармоничность нужна во всем — в линиях, фор-

ме, размерах, концепции, повторениях и градации. Самый важный из этих элементов — гармоничность линий.

Повторение любого вида линии — вертикальной, горизонтальной, диагональной или кривой — создает начальную гармонию. Линии разных видов, противопоставленные друг другу, создают контраст и «усиливают» дисплей. Если такие различные линии соединяются, они создают переходные линии, которым следует взгляд зрителя.

ЛЕГЧЕ СЛЕДОВАТЬ ПО ПРЯМОЙ ЛИНИИ, ПОЭТОМУ НЕПЛОХО РАЗМЕЩАТЬ ОЧКИ ВДОЛЬ ПРЯМОЙ.

Еще один определяющий аспект — форма. В мерчендайзинге форма рассматривается скорее как общая категория или схожая форма, чем точная копия. Совершенная гармония требует, чтобы дисплей был организован по единой палитре форм. Контраст форм может легко привести к появлению дополнительного фокуса, который разрушит гармонию.

Размеры предметов на дисплее не должны быть чересчур разными. Необходимо соблюдать последовательность и пропорциональность элементов дисплея. Крайне важно размещать предметы правильно (например, рядом с крупным предметом мелкие кажутся еще мельче). Разумеется, особенно крупный или мелкий предмет создает привлекающий внимание фокус.

Для достижения гармонии текстур все предметы должны быть или фактурными, или гладкими и должны группироваться по способности поглощать или отражать свет. Согласованность требует, чтобы большинство предметов или отражало, или поглощало свет. С другой стороны, один контрастирующий по текстуре предмет может выделяться как акцент.

Основной принцип организации дисплея — преимущество одной концепции или темы. Такой акцент позволяет быстро и ясно донести до зрителя приглашение к покупке. В гармоничном дисплее все детали, декорации и товары усиливают основную тему. Наглядный пример тому — сочетание очков *Wayfarer* или других популярных моделей очков для пляжного отдыха с лосьоном для загара и мячом для игры на пляже.

Повторение — это испытанный способ создания гармоничного дисплея. Создать повторение можно, разместив в дисплее копии некоторых предметов и декораций или объектов одинаковой формы и размера. Кроме того, повторение может включать в себя комбинации предметов. Повторение — замечательный способ предложить покупателю большой ассортимент солнцезащитных очков *Ray-Ban*.

Другой способ достижения гармонии — градация размера или цвета. Например — ряд коробок или подставок, которые постепенно увеличиваются по размеру или окрашены в переходящие оттенки оранжевого и желтого. Градация создает ощущение расстояния и ведет взгляд зрителя по дисплею.

Пропорциональность

Пропорциональность — это связь объектов друг с другом и окружающим их пространством. Предметы несоразмерны, если их взаимосвязь представляется неправильной. Например, манекен средних размеров выглядит слишком большим относительно маленькой куклы.

В дисплее с солнцезащитными очками пропорциональность означает со-размерность очков между собой, очков по сравнению с зоной дисплея и со-размерность декораций и информационных карточек по сравнению со всей

композицией. Вот некоторые важные моменты для соблюдения пропорциональности:

- ▶ Если зона дисплея и декорации слишком велики по сравнению с очками, они затеняют товар, и дисплей не будет соответствовать своему назначению.
- ▶ Аналогично, крупные предметы зачастую выглядят непропорционально в небольшом дисплее.
- ▶ Декорации следует размещать пропорционально очкам; пространства между предметами должно быть достаточно, чтобы сделать очки заметными, но не настолько, чтобы позволить им потеряться в пустоте.

Ритмичность

Ритмичность подразумевает движение и пропорциональность, которые влияют на движение взгляда по дисплею. Простой ритм можно устроить, используя «повторение повторений». Градацией достигается быстрый ритм, и взгляд бегло перемещается по дисплею. Последовательность соединенных или непрерывных линий и изгибов позволяет создать мягкий качающийся ритм, при котором взгляд легко, плавно перемещается по дисплею.

Как помочь рознице улучшить оформление магазина

Если магазин чистый, аккуратный, привлекательный и выглядит заманчиво, покупатели получают удовольствие от его посещения. Такая привлекательная атмосфера определяется рядом факторов. Вот они:

Наружное оформление

Свежеокрашенный магазин выглядит ярко и чисто. Вывески должны быть заметными и интересными. Парковки и тротуары необходимо содержать в порядке, и окна, разумеется, — без пятнышка.

Двери

Вход в магазин должен быть открыт и чист, свободен от помех и опасностей. Двери должны быть достаточно широки и легко открываться.

Интерьер

Планировка интерьера должна манить, приглашать смотрящего на витрину с улицы войти в магазин и почувствовать себя уютно внутри. В магазине необходимо организовать естественный фокус (например, зону прилавков или дисплеев) и обеспечить достаточное пространство для покупателей. Некоторые дисплеи и предметы мебели следует расположить под углом к стене: это замедлит поток покупателей и заставит их обратить больше внимания на товары.

Проходы

Проходы должны быть чистыми, привлекательными и достаточно широкими для того, чтобы покупатель остановился и осмотрел дисплеи, не заграждая проход.

Проход может провести покупателя по магазину и направить его к дисплеям. Проход не обязательно должен идти прямо. Изогнутые проходы замедляют движение покупателей и помогают им замечать определенные места в магазине. Если бы все проходы были идеально прямыми и параллельными, покупатели проходили бы через весь магазин слишком быстро.

Освещение

Не следует недооценивать важность хорошего освещения интерьера. Освещение не должно быть равномерным: его предназначение — расставлять

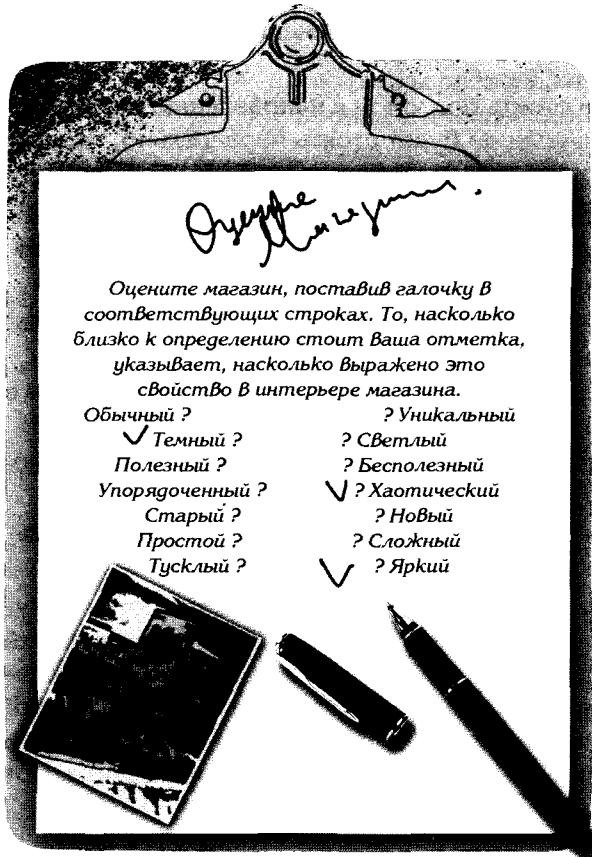


Рисунок 7.13

СТАНДАРТНЫЕ КРИТЕРИИ
ОЦЕНКИ РАБОТЫ
МАГАЗИНА

ные рекомендации по изменению интерьера. Эти выводы и рекомендации необходимо представить клиенту с точки зрения покупателей.

Как организовать эффективный дисплей

Дисплей должен нести одну мысль. Он наиболее эффективен, если строится вокруг одной основной идеи. Попытка передать сразу несколько идей создаст путаницу вокруг основной идеи.

Основной мыслью, вокруг которой построен дисплей, может быть полезность для здоровья выставленного товара, его способность создавать модный образ. Поскольку очки Ray-Ban поглощают блики, они делают вождение более безопасным для всех. Основная тема дисплея может фокусироваться на вождении и безопасности пешеходов и предлагать, например, солнцезащитные очки Ray-Ban с линзами B-15 TGM.

В другом дисплее можно подчеркнуть мотивы моды и образа жизни. Такой имидж можно создать при помощи соответствующих аксессуаров, фотографий и постеров.

Правильный подбор модели очков для дисплея

Принципы выбора моделей для дисплея: популярные, дорогие и модные. Приведенные ниже советы помогут грамотно подобрать модели очков для дисплея.

- Выставляйте самые ходовые модели.
- Полистайте модные журналы, чтобы узнать какие цвета и стили будут в моде в этом сезоне.
- Выставляйте дорогие ультрамодные товары — например, очки серий *Classic Round Metals* и *Signet*. Очки изысканного дизайна подчеркнут выставленные модели и улучшат имидж магазина очковой оптики.

акценты на местах продаж и дисплеях. Что важнее всего, приборы освещения должны быть расположены на комфортабельном и естественном уровне.

Имидж

Интерьер магазина создает в сознании покупателя определенный имидж. Отличный способ определить общий имидж магазина — это сделать несколько фотографий.

Недостаток пространства, беспорядок и неорганизованность будут замечены сразу же. Рекламные материалы и дисплеи вполне могут оказаться не на своих местах; плохое освещение, среди у прилавков, изношенная мебель, неприглядно висящие провода освещения и общий дисбаланс дизайна также могут неожиданно выявиться на фотографии.

Схема из издания *EYECARE BUSINESS*, приведенная на рис. 7.13, пригодится при изучении магазина (или фотографий магазина).

Тщательная оценка результатов такого исследования должна дать некоторые рекомендации по изменению интерьера. Эти выводы и рекомендации необходимо представить клиенту с точки зрения покупателей.

Найдите правильное место для дисплея

Работникам магазинов следует понимать, что размещение дисплея не менее важно его содержимого.

Во-первых, дисплей должен стоять под углом к направлению потока покупателей, стенам и прилавкам; если он будет стоять параллельно, посетители его не заметят. Если наклонить очки и информационные карточки, они станут более заметны внутри дисплея.

Во-вторых, дисплей наиболее эффективен на уровне глаз покупателя. В этой зоне следует размещать очки элитных¹¹ моделей.

В-третьих, для размещения солнцезащитных очков на прилавках пользуйтесь следующими рекомендациями:

- ▶ Наиболее ходовые модели размещайте в самом выгодном месте — в передней части прилавка.
- ▶ На втором месте по эффективности стоит первая полка, особенно, если она наклонена к зрителю.
- ▶ Если верхняя полка расположена очень высоко, лучше всего использовать ее для информационных и рекламных материалов.

Дисплей можно использовать для того, чтобы направлять поток покупателей. Например, если самые популярные товары выставлены в дальней части магазина, покупателям придется пройти мимо всех остальных дисплеев по пути туда и обратно. В целом ближняя к входу часть магазина наиболее эффективна для размещения дисплеев. Специальные товары, излишки и новые поступления привлекают внимание в передней части магазина. Вот другие важные для продаж места:

- ▶ во входной двери¹²;
- ▶ справа от входа;
- ▶ в конце прохода;
- ▶ напротив главного прилавка;
- ▶ между постоянными дисплеями;
- ▶ рядом с кассовым прилавком.

Подберите тему

Дисплей доносит до покупателя одну тему или идею. Если тем или идей больше, это создает большую путаницу. Дисплей с такими дорогими очками, как *Ray-Ban Ultra*, требует изысканной и эксклюзивной темы, когда декораций в дисплее больше, чем товара. С другой стороны, недорогие очки выставляются группами, а декораций используется меньше.

Точно подобранная и творчески исполненная тема привлекает пристальное внимание публики. Возможности здесь безграничны, но эффективная тема всегда несет идеи, близкие большинству людей. Приведенные ниже категории представляют несколько концепций для организации дисплея.

- ▶ **Сезонность.** Очевидный источник для создания различных тем: модные цвета осени и весны, лыжный спорт зимой, водные виды спорта летом. Модели оправ и линз должны соответствовать каждому виду занятий.
- ▶ **Праздники.** Хотя не все отмечают одинаковые праздники, смысл торжеств у всех очень похож. Существует множество стародавних праздников, которые могут послужить для создания темы дисплея.
- ▶ **Стиль жизни.** Эффективный дисплей подразумевает стиль жизни (реальный или выдуманный) целевого сегмента рынка. Используя солнцезащитные очки *Ray-Ban* и декорации, дисплей может представлять яхтсменов, атлетов или богатых путешественников для тех, кто так живет, и тех, кто хотел бы так жить.

► **Мода.** В таких журналах высокой моды, как *Elle* и *Vogue*, модели часто носят солнцезащитные очки *Ray-Ban*. Журналы, раскрытие на страницах с очками *Ray-Ban*, помогут создать модный дисплей; если журналы расположить вокруг манекенов и выставленных очков, компоновка дисплея станет более привлекательной. Еще более привлекательным дисплей может стать, если в его оформлении присутствуют модные цвета сезона.

► **Оригинальность.** Дисплей не обязательно должен быть посвящен какой-то конкретной теме. На самом деле в основе наиболее интересных дисплеев лежат занятные или уникальные варианты визуального оформления. Например, солнцезащитные очки можно подвесить на ветках комнатного растения (дерева). Если разместить оправы на подставках и настенных опорах и снабдить их печатными описаниями, создастся эффект «художественной галереи». Перечисленные возможности — всего лишь немногие из существующих. Используя воображение, можно создать новые темы для дисплеев на каждый месяц года.

Распространенные ошибки

Даже небольшая ошибка может привести к снижению эффективности дисплея. Ниже перечислены некоторые из самых распространенных ошибок, которых следует опасаться.

Перенасыщенная выкладка

Стараясь максимально использовать ограниченное пространство дисплея, работники часто заталкивают туда слишком много пар очков.

- Переполнен ли дисплей похожими моделями оправ?
- В дисплее так много различных пар очков, что ни одна не выделяется?
- Дисплей выглядит беспорядочно?

Не существует абсолютного правила насчет количества очков в дисплее, хотя чем дороже очки, тем меньше пар должно быть выставлено.

Аналогично: слишком большое количество декораций создает в дисплее «давку» и отвлекает взгляд от выставленных товаров. Очки должны быть хорошо видны, другие элементы дисплея не должны загораживать их. Некоторые модели оправ (например, *The General*) настолько замечательны, что едва нуждаются в каких-либо декорациях.

Недостаточное наполнение

Если наполнение дисплея недостаточно плотное, дело выглядит так, будто магазин, в котором он установлен, переживает не лучшие времена. Запас товара в дисплее необходимо поддерживать на первоначальном уровне. Если необходимо, освещение и декорации помогут сделать объем дисплея меньше.

Несуемые декорации/сбивающая с толку тема дисплея

Декорации развиваюят тему, направляют взгляд или информируют покупателя. Поскольку оформление дисплея подчиняется всего одной ясной теме, понятной для покупателей, декорации должны всегда рассматриваться в связи с этой темой. Сообщают ли декорации правильную идею и тему? Адресовано ли обращение потенциальному покупателю солнцезащитных очков? Слишком часто выставленные товары и декорации не несут вообще никакой идеи. А иногда они несут слишком много идей, и ни одна в результате не работает, что еще хуже.

Редкая ротация

Людям нравится видеть разные модели, поэтому дисплей должен использоваться для того, чтобы знакомить публику с новыми интересными товарами и демонстрировать их. В каждом дисплее люди видят новые солнцезащитные очки и новую идею. Это создает еще одну возможность для совершения покупки.

Обновление выкладки следует проводить до того, как она покроется пылью, — хотя бы каждые пять недель, поскольку именно после этого срока дисплей теряет свою эффективность. Кроме того, если очки лежат в дисплее слишком долго, они могут поцарапаться и запачкаться.

Дисплей нужно убирать, когда магазин закрыт, или в часы, когда посетителей мало. Новую выкладку нужно выставить немедленно, чтобы покупатели не смотрели на пустое место, пока готовится новый дисплей.

Отсутствие точки фокуса

Каждый грамотно организованный дисплей имеет точку фокуса, или акцента, куда взгляд попадает раньше всего. Без фокуса глазу не за что зацепиться, и взгляд проходит мимо. Доминирующая зона (например, яркий цвет или крупная деталь реквизита) должна направлять взгляд к очкам.

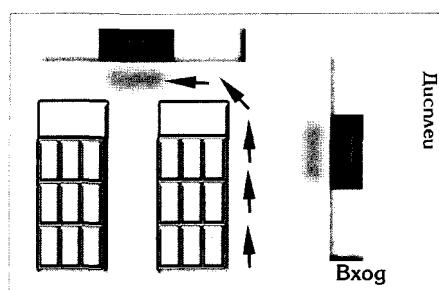
Незаконченные детали

Незакрепленных защелок, грязи, пыли и пятен не должно быть никогда. Декорации и выставленный товар должны быть надежно закреплены. Все шнурки и провода должны быть спрятаны. Эти небольшие детали могут сделать дисплей неэффективным.

Краткое изложение иллюстрации

- ▶ Уровень продаж дорогих высококачественных товаров так же зависит от качества стандартов мерчендайзинга, как и продажи любых других потребительских товаров. Свойства, присущие солнцезащитным очкам *Ray-Ban*, делают их товаром высшего качества. Это должно быть отражено в способе их представления покупателю.
- ▶ Характеристики очков *Ray-Ban* (модные, ультрасовременные, спортивный имидж и т. п.) также должны быть отражены в способе представления товара.
- ▶ Качественные стандарты мерчендайзинга являются ключом к организации эффективных временных дисплеев.

Примечания научного редактора

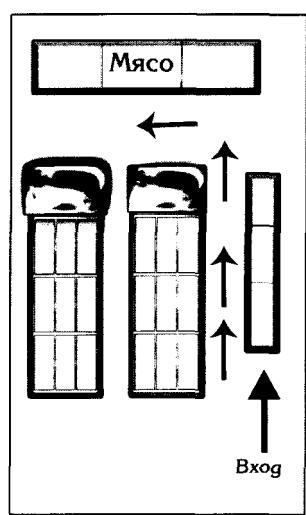


Расположение временных дисплеев

¹ Расположение временных дисплеев.

² Схема размещения торцевых дисплеев, упирающихся в периметр, на котором расположен отдел мяса.

³ В России есть сети, которые вообще запрещают размещение POS-материалов в своих торговых залах. Но в подавляющем большинстве рекламные материалы размещаются за деньги (обычно торговые сети располагают прайс-листами стоимости размещения рекламных материалов).



Расположение торцевых дисплеев

⁴ Речь идет о кросс-мерчендайзинге: такое размещение товара увеличивает сумму покупки, так называемый средний чек, и следовательно, товарооборот магазина.

⁵ Сладкими снэками справедливо назвать популярные у нас кукурузные палочки и печенье-соломку; к снэкам (в широком смысле слова) относится также сухая рыба к пиву.

⁶ Каждый производитель, который устанавливает свое фирменное оборудование в торговом зале, надеется, что на его стойках в холодильниках будут выставлены только его товары, и таким образом он получит дополнительное полочное пространство в магазине. Поэтому Coca-Cola яростно борется со всеми производителями и с самими магазинами против размещения в их холодильниках чужой продукции. Однако, если конкурент задастся целью разместить свою продукцию в чужих фирменных холодильниках, он, безусловно, отнимет долю рынка у владельца стоек — покупателю будет предложена ближайшая альтернатива и, скорее всего, по более низкой цене. На этом также основан и «черный мерчендайзинг» (например, если конкурент положит в холодильник Coca-Cola рулон туалетной бумаги, то продаваться там ничего не будет до тех пор, пока продавцы магазина его оттуда не уберут).



Линейный ряд от 2 фэйсингов до 8 SKU

так называемой «передней части магазина», точнее — первой четверти магазина. То есть, если условно магазин разбить на четыре части, дисплеи должны быть расположены в нижней правой зоне магазина — в первой его четверти.

⁹ Сквозными называются дисплеи без задней стенки или с частичной задней стенкой.

⁷ Следует различать понятия «фэйсинг» и «SKU».

SKU (*Stock Keeping Unit* — англ.) — единица измерения запаса, по сути, это ассортиментная позиция (единица одной товарной группы, марки, сорта в одном типе упаковки одной емкости). Так, например, марка молока «Домик в деревне» содержит несколько ассортиментных позиций: 0,5%, 1,5%, 3,2%, 3,5%, 6% и т. д.

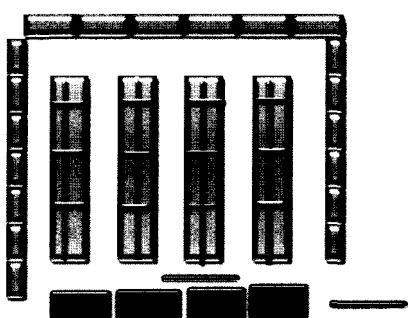
Фэйсинг — это единица продукции, видимая, а в магазинах с самообслуживанием — доступная покупателю. Таким образом, каждая ассортиментная позиция может занимать несколько фэйсингов на месте продажи.

Необходимо различать фэйсинги и запас продукции на полке по каждой позиции.

Чтобы выяснить, насколько хорошо вы владеете этими понятиями, попробуйте ответить на вопросы:

1. Сколько фэйсингов вы видите?
2. Сколько нулевых фэйсингов?
3. Сколько SKU?

⁸ Речь идет о



Расположение дисплея в первой четверти магазина

¹⁰ Холодный свет — это высокая световая температура, свыше 4000 К до 7000 К; дневной свет имеет температуру примерно 6500 К, что является все еще холодным светом.

¹¹ Под элитными в данном контексте подразумеваются самые дорогие очки.

¹² Имеется в виду входная группа с двумя дверями и коридорчиком: одна дверь — наружу, вторая дверь — вовнутрь магазина, а между ними — шлюз (маленький коридорчик).

Холодильники со стеклянной дверью

глава

8

Разные люди в разных странах называли холодильники со стеклянной дверью по-разному, — даже «мерчендайзинговым оборудованием для охлаждения товаров в картонной упаковке». Общей для всех была одна проблема: в холодильнике со стеклянной дверью трудно сделать правильную выкладку.

Одна из причин этого кроется в том, что дистрибутор, разместивший холодильник в магазине, не может ясно определить стандарты мерчендайзинга для данного магазина. Использование общих шаблонов для установки холодильников со стеклянной дверью (ХСД) в магазинах различных типов помогло справиться с этой проблемой. Большинству людей хорошо знакомы холодильники для напитков, поэтому именно на их примере мы будем пояснять различные концепции. Общие шаблоны представляют собой схемы, на которых показано, как различные типы упаковки и даже различные типы напитков должны располагаться в ХСД в зависимости от типа магазина.

Первая проблема — как организовать выкладку в холодильниках в магазинах различных типов, и особенно в тех торговых точках, где требуется наличие двух или более типов холодильного оборудования (например, в закусочных быстрого обслуживания, где могут быть установлены оборудование для розлива и холодильник со стеклянной дверью).

В частности, в индустрии напитков должно быть разделение по типу

Отложенное потребление	Потребление на месте
Супермаркеты	Местные закусочные быстрого обслуживания
Семейные продовольственные магазины	Закусочные быстрого обслуживания международных сетей
Небольшие магазины товаров повседневного спроса	Рестораны

упаковки для напитков, помещаемых в ХСД в магазинах потребительских товаров и торговых точках, торгующих охлажденными напитками. В таблице 8.1 приведена классификация торговых точек по типу рынка.

Таблица 8.1

Классификация торговых точек по типу рынка

Холодильники со стеклянной дверью в различных торговых точках

Холодильники со стеклянной дверью в супермаркетах

Цель размещения холодильника со стеклянной дверью в супермаркете — получение торговых площадей под товарный запас и, как следствие, увеличение продаж за счет перемещения быстро продающихся (или предназначенные для немедленного потребления) типов упаковки из основных секций и освобождения полочного пространства. Холодильник со стеклянной дверью **НЕ** является основной секцией напитков, пригодной для всех марок и типов упаковки. Попытки использовать ХСД в качестве замены основной секции напитков в супермаркете приведут к возникновению проблем с мерчендайзингом. Эффективное использование ХСД можно увидеть на примере дистрибутора, который стремится проводить стратегию продажи упаковок по несколько баночек с напитками («мультипак») в супермаркете. Чтобы для упаковок «мультипак» было достаточно пространства, а отдельные банки — доступны для покупателя, они снимаются с основной

секции и переносятся в ХСД. Таким способом, сочетая стимулирование крупных покупок («мультитипак») с увеличением роли импульсивных покупок (наличие охлажденного напитка в отдельных банках), дистрибутор сможет увеличить потребление.

Расположение ХСД

Основная трудность для супермаркетов заключается в эффективном размещении ХСД. Очевидно, что размещение ХСД должно не только стимулировать импульсивные покупки товара, но и быть грамотно подобранным: покупатели, которым нужна одна единица товара, размещенного в основной секции, не должны приобретать продукцию конкурентов только из-за того, что товар сложно найти (заметить). Наиболее выгодны для размещения ХСД три вида мест:

1 Рядом с кассовой зоной. Покупатели с тележками собираются здесь в ожидании своей очереди для расчета за товар — идеальный момент для того, чтобы спровоцировать их на импульсивную покупку. В этой зоне рационально установить новаторское оборудование, позволяющее использовать привлекательность других товаров, — например, невысокий ХСД, оснащенный полками для кондитерских изделий, закусок, журналов и т. д.

2 В основной секции. Использование возможности встроить ХСД в основную секцию даст немалое преимущество: такое расположение стимулирует единичные импульсивные покупки. Однако у него есть недостаток — покупатели могут отказаться от приобретения упаковок «мультитипак». Если есть возможность вынести за основную секцию все единичные товары конкурентов, лучше разместить ХСД в другом месте.

3. На внешних проходах/в конечных отделах гondол. Размещение ХСД в этих зонах повышенного потока покупателей стимулирует импульсивные покупки. Неплохим местом размещения ХСД является зона напротив отделов с деликатесами, мясом или хлебом и рядом с такими сочетающимися товарами, как закуски и кондитерские изделия.

Следует обдумать и вложения средств в холодильник со стеклянной дверью. Конечно, проще всего обязать магазины оплатить холодильники — они дороги и требуют весомого вложения капитала. Но в таком случае после приобретения холодильника магазином дистрибутор сразу потеряет над ним контроль. Размещение холодильника на основе безвозмездного займа дает право дистрибутору ставить определенные условия и получить контроль над определенной зоной магазина. Дополнительные продажи в результате поддержания контроля в скором времени перевесят потерю вложенных средств.

Супермаркеты относятся к категории магазинов товаров отложенного потребления. Если ХСД размещен в супермаркете, он должен содержать только товары для домашнего употребления. Если же в самом супермаркете имеется ресторан или закусочная быстрого обслуживания, для них следует установить второй холодильник, чтобы один ХСД не выполнял сразу две функции.

Использование металлических полок, принадлежащих магазину, дает возможность расширить секцию для представления покупателям новых товаров и типов упаковки. Однако невозможно расширить пространство холодильника со стеклянной дверью — ведь он не резиновый, не так ли? Поэтому в супермаркетах просто нецелесообразно помещать в холодильник все марки и типы упаковки, ожидая при этом, что выкладка будет поддерживаться в соответствии с надлежащими стандартами мерчендайзинга.

Общий шаблон для ХСД в супермаркетах

Разработка заранее определенных стандартов мерчендайзинга необходима, если дистрибутор стремится минимизировать проблемы с мерчендайзингом ХСД. Дистрибутору было бы легче, если бы он смог разработать единый план размещения ХСД и в дальнейшем все время его придерживаться. Но существует одна большая проблема: магазины сильно отличаются

друг от друга по специализации, по ассортименту и, кроме того, отражают региональные и местные особенности вкуса потребителей. Если только у дистрибутора нет мощных средств для планирования пространства, стандартная схема, предусматривающая место для каждой марки и типа упаковки, представляется по меньшей мере нереальной. Возможно, лучше определить единую схему для различных магазинов (торговых сетей), которая сможет давать общее представление о том, как должна выглядеть выкладка; торговые представители и мерчендайзеры должны изменять эту схему применительно к конкретной обстановке в конкретном магазине. Уже описанные способы реализации этих шаблонов включают в себя нанесение плана компоновки на липкую ленту и шелфорганайзеры.

Как видно на рисунке 8.1, общий шаблон выкладки в холодильнике со стеклянной дверью в супермаркете включает один тип упаковки и самые ходовые марки в упаковке данного типа. Например, можно наполнить ХСД, установленный в супермаркете, товарами в таких привлекательных для импульсивной покупки упаковках, как банки 0,33л или полулитровые пластиковые бутылки.

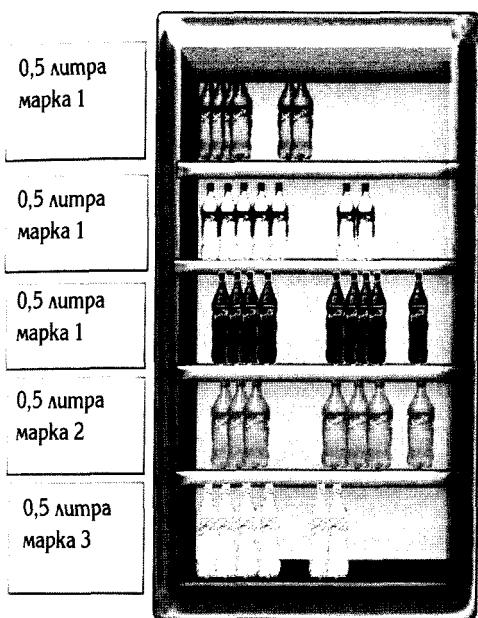


Рисунок 8.1

Холодильники со стеклянной дверью в супермаркетах

Холодильники со стеклянной дверью в продовольственных магазинах

Цель установки ХСД в продовольственном магазине — получение дополнительного торгового пространства для товара. Очень часто такие магазины лихорадят из-за нехватки места, и многим товарам отводится меньший объем площади, нежели они заслуживают. ХСД используются с целью восполнения нехватки места в основной секции и получения дополнительного пространства для постоянной демонстрации товаров.

Размещение ХСД в продовольственных магазинах

Продовольственные магазины относятся к местным магазинам потребительских товаров. Часто их называют «семейными», так как нередко ими владеют и управляют супруги. Зачастую такой магазин является единственным источником дохода семьи, и поэтому любые способы увеличения прибыли приветствуются с радостью.

Установка холодильника со стеклянной дверью в такой торговой точке дает владельцу одну из самых прибыльных точек продаж, которые только возможны в его магазине. Холодильник с напитками может приносить наибольшую прибыль и уровень продаж в пересчете на квадратный метр, что можно наблюдать в продовольственных магазинах. Сдавая холодильник со стеклянной дверью в аренду «семейному» магазину, поставщик должен оговорить некоторые условия. Дистрибутор напитков может выдвинуть условие, по которому ХСД будет использоваться исключительно для его напитков, а владелец магазина возьмет на себя обязанность держать холодильник **наполненным** и поддерживать выкладку в соответствии со стандартами мерчендайзинга поставщика.

Безалкогольные напитки

Пиво

Соки

Минеральная вода

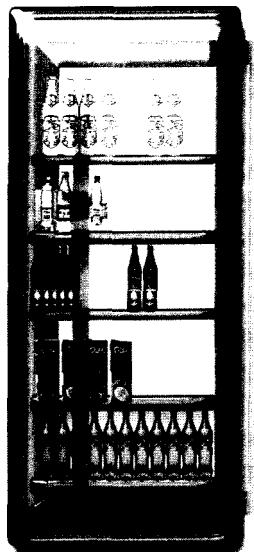


Рисунок 8.2
Холодильники со стеклянной дверью в продовольственных магазинах

Правила установки ХСД в продовольственных магазинах

Общий шаблон выкладки в холодильниках со стеклянной дверью в «семейных» магазинах может предусматривать все виды напитков. Например, если дистрибутор продаёт безалкогольные напитки, соки, пиво и минеральные воды — за каждым из них должны быть закреплены свои места на полках холодильника. Схема выкладки в ХСД с одной дверью приведена на рисунке 8.2.

Холодильники со стеклянной дверью в небольших магазинах товаров повседневного спроса

Цель размещения холодильника со стеклянной дверью в небольшом магазине товаров повседневного спроса — увеличение продаваемого товарного запаса и уровня продаж товаров для единичного потребления, а равно и самых популярных типов упаковки для отложенного потребления. Магазины товаров повседневного спроса обычно представляют собой нечто среднее между магазином товаров отложенного потребления и торговой точкой по продаже охлажденных напитков для потребления «на месте». Поскольку каждый из этих магазинов по-разному тяготеет к той или иной категории, необходимо решить, сколько полок закрепить за упаковками для единичного и отложенного потребления.

Размещение ХСД в магазинах товаров повседневного спроса

Обычно в магазинах товаров повседневного спроса имеется холодильный шкаф. Он представляет собой большой холодильник, который загружается из подсобки. Холодильные шкафы оборудованы полками, в которых товары подаются под воздействием силы тяжести, и покупатели могут легко взять товар, открыв переднюю стеклянную дверь. Такие шкафы находятся в собственности магазинов и предназначены для всех видов напитков.

Холодильные шкафы обычно располагаются у дальней стены магазина. Зачастую они расположены далеко от точки наиболее интенсивного потока покупателей. «Золотой треугольник», или «полукруг удобных покупок», в магазинах товаров повседневного спроса покрывает зону с наиболее интенсивным потоком покупателей и расположен между тремя точками: входной дверью (1), самой заметной дверью холодильного шкафа (2) и кассой (3). Если напитки находятся не за самой заметной дверью холодильного шкафа, поставщику необходимо установить холодильник со стеклянной дверью исключительно для своих товаров и в границах «золотого треугольника».

В некоторых магазинах, где установка ХСД невозможна, поставщик должен попытаться получить контроль над видимой частью холодильного шкафа. Методы достижения этой цели разные для каждого магазина и могут подразумевать использование таких стратегий, как предложение поместить товарный знак фирмы на холодильный шкаф или разделить некоторые расходы по установке шкафа. Безусловно, выбор стратегии сильно зависит от характера взаимоотношений поставщика и магазина или администрации головной конторы.

Правила установки ХСД в магазинах товаров повседневного спроса

Правила выкладки в ХСД в магазинах товаров повседневного спроса предусматривают использование упаковок как для отложенного, так и для единичного потребления. В приведенном выше примере пластиковые бу-

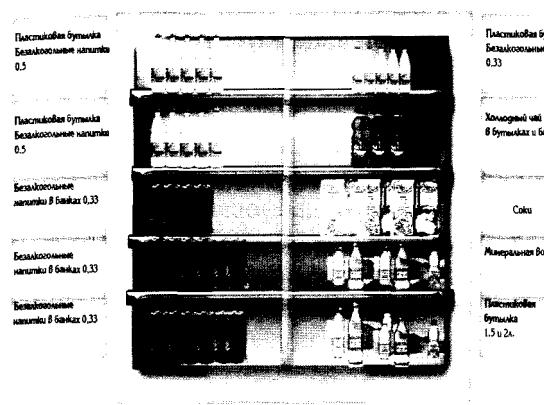


Рисунок 8.3

ХОЛОДИЛЬНИКИ СО СТЕКЛЯННОЙ ДВЕРЬЮ В МАГАЗИНАХ ТОВАРОВ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА

тылки принадлежат к типу упаковки для домашнего потребления. К упаковкам для потребления на месте принадлежат безалкогольные напитки в банках, полулитровых пластиковых бутылках, пакеты с соком и холодный чай в банках и бутылках. Все это видно на примере ХСД с двумя дверями (см. рис. 8.3).

Холодильники со стеклянной дверью в торговых точках «он-трейд»

Закусочные быстрого обслуживания ассоциируются у нас с гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, пиццей и, разумеется, безалкогольными и другими напитками.

Размещение ХСД в закусочных быстрого обслуживания

Цель размещения холодильника со стеклянной дверью в местной закусочной быстрого обслуживания — организация первичной точки продаж напитков, не продающихся на разлив («премикс/постмикс»). Местные закусочные быстрого обслуживания представляют собой торговые точки «он-трейд», где напитки потребляются на месте сразу после приобретения (обычно вместе с продаваемыми там же блюдами).

ХСД должен преподноситься как место продаж товаров импульсивного спроса для самообслуживания. Потребители должны иметь возможность подойти к ХСД и выбрать напиток себе по вкусу — в конце концов, именно для этого и предназначены стеклянные двери. Через стеклянную дверь потребитель может видеть весь ассортимент напитков и выбрать тот, который ему нравится.

В закусочных быстрого обслуживания, организованных в виде столовой, ХСД должны стоять перед прилавком самообслуживания. ХСД можно разместить в конце линии самообслуживания прямо перед кассой.

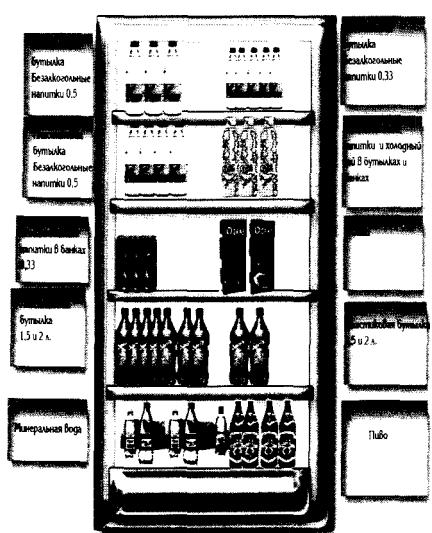


Рисунок 8.4

Холодильники со стеклянной дверью в закусочных быстрого обслуживания

Общий шаблон для ХСД в местных закусочных быстрого обслуживания

Для удовлетворения нужд посетителей местных закусочных экспресс-питания требуется обширный ассортимент напитков. Круг клиентов у большинства закусочных разнообразен. Некоторые из посетителей предпочитают запивать еду безалкогольными напитками, другие выбирают пиво, соки, минеральную воду, холодный чай или готовый кофе. Холодильники со стеклянной дверью должны вмещать в себя все эти напитки, особенно если поставщик имеет полный ассортимент продукции (безалкогольные напитки, пиво, минеральные воды, холодный чай и т. д.).

Общий шаблон для ХСД с двумя дверьми в местных закусочных быстрого обслуживания приведен на рисунке 8.4.

Холодильники со стеклянной дверью в закусочных быстрого обслуживания международных сетей

Во многих экспресс-закусочных, входящих в международные сети, есть разливочные аппараты. Часто закусочные быстрого обслуживания нуждаются в значительных вложениях в оборудование. По требованию ли владельцев закусочных либо по собственной инициативе — в любом случае, устанавливая в одной и той же торговой точке разливочное оборудование

и ХСД, поставщик напитков должен помнить об окупаемости инвестиций. Часто инвестиции этого типа стоят затрат поставщика напитков.

Установка ХСД в экспресс-закусочных международных сетей

Размещая холодильник со стеклянной дверью в закусочной быстрого обслуживания, где имеется оборудование для продажи напитков в розлив, поставщик должен быть уверен, что это не снизит окупаемость вложений в разливочное оборудование. Поскольку продажа напитков в розлив весьма прибыльна и для дистрибутора, и для торговой точки, напитки, выставленные в холодильнике, не должны дублировать марки, продаваемые в розлив.



Рисунок 8.5
Холодильники со стеклянной дверью в экспресс-закусочных международных сетей

Обычно в таких торговых точках предпочтительнее устанавливать не холодильники, а небольшие дисплеи с соками и водами поверх прилавков. И все же в некоторых экспресс-закусочных холодильники действительно необходимы, но тогда ХСД должны использоваться исключительно для других товаров, не тех, что продаются в розлив.

Правила установки ХСД в экспресс-закусочных международных сетей

В зависимости от поставщика напитков ассортимент этих других товаров может быть разным, и, как правило, он включает в себя соки, минеральные воды, пиво и безалкогольные напитки, не продаваемые в розлив.

Общий шаблон для однодверных ХСД в экспресс-закусочных международных сетей приведен на рисунке 8.5.

Холодильники со стеклянной дверью в ресторанах и барах

Во многих странах следует поощрять предложение посетителям в ресторанах напитков в стандартных, подлежащих возврату, бутылках. Привлекательные ярлыки на этих бутылках становятся весьма эффективными POS-материалами в момент, когда посетитель видит их на других столиках или в руках других посетителей. Это веский довод в пользу предложения в ресторанах всех видов напитков в бутылках.

Размещение ХСД в ресторанах и барах

Размещение холодильников со стеклянной дверью прямо в обеденном зале позволяет посетителям, готовящимся сделать заказ, видеть весь ассортимент имеющихся в наличии марок.

Если в торговой точке установлено разливочное оборудование, товары в ХСД не должны конкурировать с ним. Разумеется, напитки, не продающиеся в розлив, должны быть в наличии на нижней полке ХСД.

Правила установки ХСД в ресторанах и барах

Общий шаблон выкладки в однодверных ХСД в ресторанах показан на рисунке 8.6 и описывает все виды напитков, кроме безалкогольных, которые можно купить в розлив. Например, дистрибутор, который поставляет безалкогольные напитки, соки, минеральные воды и пиво,

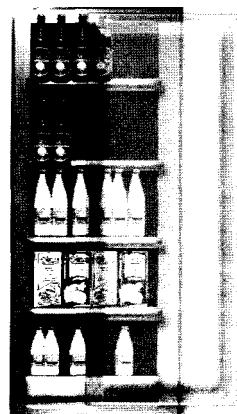


Рисунок 8.6
Холодильники со стеклянной дверью в ресторанах и барах

должен отвести каждому напитку свою полку в холодильнике, установленном в ресторане.

Пабы и бары также могут извлечь немалую выгоду из установки ХСД за барной стойкой. Хорошая освещенность, а значит, и хорошая видимость выкладки значительно увеличивает привлекательность бутылочного пива, вина и безалкогольных напитков для импульсивных покупок.

Краткое изложение главы 8

- **Холодильники со стеклянной дверью** называли по-разному — даже «мерчендайзинговым оборудованием для охлаждения товаров в картонной упаковке».
- В холодильниках со стеклянной дверью покупатели могут приобрести **охлажденные продукты для единичного потребления**, в основном для потребления на месте. Холодильники устанавливают в различных торговых точках — в ресторанах, пиццериях и экспресс-закусочных, в небольших магазинчиках и даже рядом с автомобильными стоянками и на пляжах.
- Где бы ни стоял холодильник со стеклянной дверью, он приглашает потребителя совершить покупку. Это — **мерчендайзинг, направленный на увеличение количества импульсивных покупок**.
- Чем больше мест, позволяющих установить ХСД, тем выше потребление. Это — **мерчендайзинг, направленный на увеличение потребления**.

Иллюстрация на примере компании: внедрение стандартов мерчендайзинга для холодильников с мороженым Mars — Болгария и Республика Молдова

Задачи

Болгария и Республика Молдова занимают территорию, с юга ограниченную Грецией, а с севера — Украиной. Западнее находится бывшая Югославия, а с востока — Черное море.

Ранее эти страны входили в состав восточноевропейского блока соцстран и Советского Союза, что ограничивало возможности для поставщиков потребительских товаров. Однако с распадом социалистического лагеря и уходом коммунистических правительств в 1990–1991 гг. ситуация значительно изменилась. В большинстве стран Восточной Европы население в целом живет не так богато, как в западных странах. Зато потребители здесь предубеждены в пользу западных товаров, и это создает многочисленные возможности для новых проектов, совместных предприятий и т. п. Многие западные компании обнаружили, что вести бизнес здесь не так легко, как на других рынках, но зато потенциал для инвесторов и участников рынка огромен.

Цели этого примера:

- Обрисовать страны Центральной и Восточной Европы как регионы, где развиваются рынки таких потребительских товаров, как пиво, мороженое, кофе и безалкогольные и спиртные напитки.
- Показать, что в названных районах имеется огромный потенциал для всех потребительских товаров: косметических и лечебных средств, одежды, а также кондитерских и бумажных изделий.
- Продемонстрировать, что успех продвижения потребительских товаров в этих странах зависит от концепции «нового» товара.
- Проанализировать, как успех в одной стране может обернуться неудачей в другой, что указывает на необходимость ведения записей по установке оборудования для мерчендайзинга.

- Дать оценку всех «за» и «против» привлечения дистрибуторов или агентов в данные регионы.
- Указать на то, что торговые организации и маркетинговые информационные системы не должны ограничиваться данными об объемах продаж и доле рынка.

Обзор

Создание товара не всегда означает создание нового товара. Изменение рецептуры, новая упаковка, новый размер товара и разработка вариаций товара могут стать действительно успешной стратегией, но — и потребовать немалых навыков перед лицом агрессивной конкуренции. Одним из столпов в сфере кондитерских изделий остается батончик *Mars* — пример успеха в совершенствовании старого товара.

В Великобритании марки *Rowntree Mackintosh* и *Cadbury* непрерывно и безуспешно пытаются ослабить позиции *Mars* как лидера рынка. *Mars Fun Size* и *Mars Big Bar* — успешные разновидности основного товара, которые усилили его рыночные позиции в результате постоянной заботы и внимания производителя к особенностям рынка.

Ввод на рынок разновидности батончика с мороженым был расценен как чрезвычайно выгодное дополнение ассортимента. По той же схеме часто развиваются и другие группы кондитерских изделий *Mars*.

Mars на британском рынке мороженого

Продвижение мороженого *Mars* на рынки Восточной Европы имеет много общего с практикой компании в Соединенном Королевстве.

Здесь битва за рынок кондитерских изделий развернулась между компаниями *Mars* и *Unilever*. Марка *Walls* от компании *Unilever* доминировала на британском рынке многие годы. Компания *Mars* вошла на этот рынок с передовым ассортиментом мороженого, основой которого стали лидирующие марки — *Mars*, *Snickers* и *Bounty*.

Компания *Unilever* нанесла ответный удар и возродила марки мороженого на основе шоколадных изделий *Cadbury*. Кроме того, она препятствовала распространению товаров *Mars*, отказывая им в пространстве в своих холодильных камерах, установленных в большинстве небольших магазинов, что создало немало проблем для компании *Mars*.

Немногие владельцы небольших магазинчиков имеют желание либо располагают свободным местом, чтобы разместить две горизонтальные холодильные камеры для мороженого, и компании *Mars* не хватало места, чтобы привлечь внимание огромного и прибыльного рынка мороженого для детей. Компания была в затруднении и прибегла к «нечестной игре» — обратилась в британскую антимонопольную комиссию с жалобой на *Unilever*. Еще до завершения расследования было принято решение не допускать размещения компанией *Mars* своей продукции в горизонтальных холодильниках для мороженого *Walls*.

Тем временем *NESTLE*, главный конкурент компании *Mars* на рынке кондитерских изделий, приобрела *Lyons Maid*, компанию по производству мороженого. Компания *NESTLE* являлась лидером рынка на материке (в странах Западной Европы) и намеревалась стать им в Великобритании. *Mars* очутилась меж двух огней: с одной стороны ей приходилось бороться с компанией *Unilever*, а с другой — со своим старым соперником, причем поле битвы стало шире. За активность, позволившую расширить рынок мороженого, компании *Mars* пришлось заплатить высокую цену.

Вместо того чтобы сдаться, Mars начала крупномасштабную кампанию по размещению своих собственных горизонтальных холодильников для мороженого в магазинах Восточной Европы.

Горизонтальные холодильники для мороженого компании Mars в Восточной Европе

Горизонтальные холодильники для мороженого компании Mars имели значительный успех в Восточной Европе. Успех программы потребовал колоссальных инвестиций в холодильники для мороженого. Для большинства владельцев магазинов в Восточной Европе понятие об оборудовании для мерчендайзинга было чуждо. Раньше в магазинах Болгарии и Молдовы покупателям приходилось выстраиваться в очереди, чтобы приобрести имеющийся в наличии товар; возможностей для самообслуживания было мало, и большинство товаров лежало за прилавками. Одним из ключей к успеху компании Mars в Болгарии стал переход от концепции обслуживания покупателей персоналом магазина к концепции самообслуживания и агрессивного мерчендайзинга. В отличие от холодильников с напитками, имеющих прозрачную вертикальную дверь, покупатель заглядывает в холодильники для мороженого сверху, а не спереди, и привлекательность товара для импульсивной покупки частично теряется — ведь товар лежит не на уровне глаз.

Компания Mars использовала три элемента мерчендайзинга следующим способом:

1. **Запас.** Правильно подобранный ассортимент марок мороженого был в достаточном количестве выложен в горизонтальных холодильниках.
2. **Расположение.** Установка холодильников Mars в зонах самообслуживания стала крупным прорывом в странах, где покупателям приходилось просить продавцов за прилавком дать им нужный товар. Холодильники Mars были установлены не только в зонах самообслуживания, но и на улице, где их привлекательность для импульсивных покупок выросла благодаря размещению холодильников под новыми яркими зонтиками Mars.
3. **Представление.** Кроме зонтиков с товарным знаком Mars, для каждой марки были установлены большие ламинированные плакаты, снабженные шариками с указанием цен. Этот прием позволил сделать представление более красочным, веселым и попросту радостным, что скоро стало восприниматься как свойства самого товара.

Типичный порядок марок в холодильниках Mars

Дальняя часть горизонтального холодильника Mars

Сливочные батончики Dove Ice: молочный шоколад с миндалем	Opal Fruits: клубника, апельсин и лимон, смородина	мороженое Bounty	мороженое Milky Way
Сливочные батончики Dove Ice: белый шоколад, ваниль	Fanfare Ice (вафельные стаканчики): мороженое клубника, шоколад	мороженое Bounty Dark Mars (темное)	мороженое Bounty Light
Сливочные батончики Dove Ice: молочный шоколад	мороженое клубника, Mars (светлое) шоколад	мороженое Bounty Tropical	мороженое Twix

Ближняя к покупателю часть горизонтального холодильника Mars

ТАБЛИЦА 8.2
Холодильники со стеклянной дверью в ресторанах и барах

Типичный порядок марок в горизонтальных холодильниках с мороженым Mars продемонстрирован в таблице 8.2. Эта схема показывает компоновку товаров, которую болгарские покупатели должны увидеть, смотря в холодильник сверху вниз. Стандарты мерчендайзинга по международной системе *GLOBALSCORE* приведены в таблице 8.3.

Такая совершенная реализация мерчендайзинга помогла побороть первоначальные опасения, свойственные многим компаниям, занимавшимся потребительскими товарами, о недоступности для потребителей в странах Восточной Европы такой дорогостоящей продукции, как мороженое *Mars*. Однако же самая дорогая марка *Dove* продается лучше всего.

Главной проблемой в Болгарии, как ни парадоксально, стала неожиданно высокая востребованность мороженого *Mars*. В первое лето в результате исключительно быстрых продаж запас мороженого в холодильниках часто истощался. Производство смогло подстроиться под спрос лишь через два года.

В Молдове, республике бывшего СССР, холодильники с мороженым *Mars* оказались не столь эффективными. Эта неудача, тем не менее, не была обусловлена недостаточным спросом или неадекватностью стандартов мерчендайзинга. Вместо того чтобы устанавливать холодильники и обслуживать их самой, компания *Mars* предпочла воспользоваться услугами дистрибутора. В Молдове такое решение оказалось ошибочным. Неправильно выбранный дистрибутор, размещавший холодильники *Mars*, оказался неспособным распределять и поддерживать запас товара. К тому же он не вел обстоятельных записей по установке холодильников и договоренностям с администрацией магазинов. Теперь эти холодильники компаний *Mars* используются для хранения мороженого местных производителей и, иногда, рыбы. Для компании это означает, что большие инвестиции в оборудование были потеряны. Многие холодильники исчезли, а большую часть других вряд ли удастся вновь использовать по назначению — для продажи высококачественного мороженого *Mars*.

Урок, который можно извлечь из приведенного примера, таков: если компания, занимающаяся потребительскими товарами, решает привлечь дистрибутора, он должен продемонстрировать свою способность работать по стандартам компании и для этого предоставить исчерпывающий, самостоятельно составленный по следующим пунктам план:

- » Стратегии распределения товаров.
- » Планы и графики по обслуживанию.
- » Принятие стандартов мерчендайзинга компании.
- » Контроль за установкой и перемещениями оборудования.

В конечном счете, сама компания, занимающаяся потребительскими товарами, должна проявить мудрость при выборе дистрибутора и обеспечить адекватное обучение персонала и работу систем контроля.

Краткое изложение иллюстрации

- » Компания, занимающаяся потребительскими товарами, отвечает за продажу, распределение и мерчендайзинг своих товаров — непосредственно силами компании либо с привлечением дистрибутора или агента.
- » Система *GLOBALSCORE* базируется на характеристиках и стандартах мерчендайзинга производителя, а не дистрибутора.
- » Оборудование для мерчендайзинга нельзя устанавливать до того, как будет запущена система всестороннего контроля.

ЭЛЕМЕНТ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА	УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ПАРАМЕТР	УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ	СТАНДАРТЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА КОМПАНИИ Mars
ЗАПАС	Распределение	Приоритетные марки	Сливочные батончики Dove Ice, мороженое Snickers, мороженое Bounty, мороженое Milky Way
		Приоритетная упаковка	Все размеры
	Уровень запасов	Запас на складе	Совокупный запас на складе и в торговом зале должен быть равен как минимум 1,5-недельной норме продаж.
		Запас в торговом зале	См. выше
	Распределение места	По категориям товаров	Холодильники Mars на 100% используются только для продукции Mars
		По марке товара	33% пространства для: мороженого Dove, молочного шоколада Dove с миндалем; 33% для мороженого Snickers, Bounty, Milky Way; 33% для всех остальных марок Mars
РАСПОЛОЖЕНИЕ	Размещение	Идеальное расположение	Зоны самообслуживания за пределами магазинов
		Поток покупателей	Покупатель должен видеть холодильники Mars до того, как увидит любые другие товары импульсивного спроса
	Порядок марок и типов упаковки	Порядок марок	Слева направо, следуя взгляду покупателя: Opal Fruits, Fanfare, Snickers, Bounty, Twix
		Порядок марок и типов упаковки	Вертикальный блок
	Ротация	Оборот товарного запаса	Строго следовать принципу FIFO («первым поступил — первым продан»)
		Лицом к покупателю	Все торговые марки должны быть расположены правой стороной вверх и лицевой стороной к потребителю
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	Ценники	Индивидуально	Цена на каждый продукт должна быть ясно указана на внешней стороне холодильника
		Вспомогательные ценники	Постеры с указанием цены на каждый продукт
	POS-материалы	Уличный зонтик	Должен быть открыт в часы торговли
		Постеры	Должны содержать изображение каждого продукта
	Порядок и чистота	Холодильники	Должны быть чистыми внутри и снаружи
		Зонтики	Должны быть чистыми

Таблица 8.3 GLOBALSCORE: Стандарты мерчендайзинга Mars для горизонтальных холодильников с мороженым в Болгарии



Оборудование для розлива напитков

Глава 9

Как и в случае с холодильниками со стеклянной дверью, напитки, продаваемые в розлив, в разных странах называются по-разному. Пиво на розлив может называться «бочковым пивом», а разливные безалкогольные напитки — напитками «премикс» или «постмикс». Тем не менее есть одна общая составляющая: они продаются не в бутылках, банках или стаканчиках, а из большого резервуара, кега или бочки. Некоторые товары (например, пиво) продаются в готовом виде из кегов — к ним нельзя ничего ни прибавить, ни убавить. Другие виды напитков (безалкогольные напитки или соки) могут поставляться как в готовом к употреблению виде («премикс»), так и в виде сиропа («постмикс»): в месте продажи к ним добавляют воду. В этой главе слова «постмикс», «разливной» и «бочковой» являются взаимозаменяемыми.

В прошлом рост оборотов многих компаний, успешно выступавших на рынке напитков «постмикс», зависел от новых торговых точек и глобального расширения сетей экспресс-закусочных. Однако поставщик, для которого «маркетинг напитков «постмикс»» и «продажа напитков «постмикс»» означает одно и то же, должен пересмотреть свои взгляды: маркетинг напитков «постмикс» гораздо шире, чем просто продажа.

Поставщик продает напитки «постмикс» потребителю через своих клиентов — предприятия розничной торговли, и если он просто сбывает напитки своим клиентам, ему не нужно стимулировать потребителя для повышения его заинтересованности продукцией поставщика.

Очевидно, что простого сбыта напитков розничным клиентам не достаточно. Необходима всеобъемлющая стратегия — маркетинговый план, предусматривающий стратегическое мышление, планирование и систематическую проработку всех аспектов, а не просто продажа концентратов напитка торговым точкам.

Следовательно, маркетинг — это поступательный процесс, направленный на помочь клиентам в увеличении прибыльности и объемов продаж напитков. Этой цели можно достичь при помощи пяти основных инструментов маркетинга напитков, продаваемых в розлив.

Пять основных инструментов маркетинга для продажи напитков в розлив

- Оптимальный ассортимент марок.
- Правильно подобранный набор бокалов/стаканов.
- Конкурентоспособная/дифференциированная цена.
- Эффективный мерчендайзинг.
- Рекламные программы.

Каждый из этих инструментов предназначен для улучшения одной (или более) составляющих комплексной системы реализации напитков.

Оптимальный ассортимент марок

Оптимальный ассортимент марок означает, что поставщик должен проследить, чтобы напитки, продаваемые в торговой точке, поставлялись исключительно им и никем другим. Для розничного клиента это означает, что он должен иметь весь ассортимент марок, необходимых потребителю. Роз-

ничный клиент поставщика не станет вкладывать ресурсы в поддержку товара, не отвечающего вкусам потребителя.

Большинство разливочных аппаратов для напитков «постмикс» и «примикс» имеет пять или шесть кранов, поэтому возможности аппаратов для разлива напитков достаточные. На многих рынках одни товары имеют гораздо большую долю, чем другие. В очень оживленных закусочных быстрого питания рациональнее использовать для разлива самого популярного напитка не менее двух кранов. Так, поставщик и большинство клиентов выигрывают от продажи в разлив самых популярных в данном географическом регионе напитков. Кроме аппаратов для разлива газированных напитков, все большую популярность приобретают аппараты для напитков негазированных — соков, сокосодержащих напитков, холодного чая и изотонических спортивных напитков. Напитки в таких аппаратах разливаются из прозрачных емкостей, и потому их прозвали «булькалками». Во многих местах, кроме аппарата для газированных напитков, можно использовать и аппарат для напитков негазированных.

Объем бокалов и дифференцированные цены

В последние годы рост популярности и потребления всех видов напитков привели к потребительской востребованности напитков в таре большего объема.

Раньше типичная торговая точка продавала в разлив напитки только в тару одного объема — обычно приблизительно 280 мл. Сегодня такая торговая точка предлагает тару уже трех размеров — от 12 до 32 или 44 унций (в Европе — 300, 400 и 500 мл).

Правильно выбранная стратегия относительно объемов тары может оказать значительное влияние на прибыльность продажи напитков. Набор бокалов разного объема с дифференциированной ценой на напиток должен заставить потребителя раскошелиться и совершить:

- 1) незапланированную покупку напитка,
- 2) покупку напитка в более крупной и экономной таре.

В результате общее восприятие торговой точки потребителями становится более благосклонным, полностью удовлетворяется потребительский спрос. Определение стратегии относительно диапазона бокалов/цен подразделяется на три этапа:

	Экспресс-закусочная	Магазин товаров повседневного спроса
Набор бокалов	Постоянный набор из 3-х видов	Постоянный набор из 3-х видов
Размеры бокалов	340 мл* 450 мл или 550/620/680 мл 1 л	450 мл 550/620/680 мл 1,25/1,3 л
Обязательный размер	0,9 л	1,25/1,3 л
Рекламный размер	1,25/1,3 л	1,8 л

* тара 340 мл должна быть предназначена для детей и иметь соответствующее название

ШАГ ПЕРВЫЙ:
выбор правильных
объемов

И для магазинов товаров повседневного спроса, и для экспресс-закусочных должны быть разработаны четко определенные рекомендации. Пример таких рекомендаций приведен в таблице 9.1.

ТАБЛИЦА 9.1
РАЗМЕРЫ БОКАЛОВ В
ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА
ТОРГОВОЙ ТОЧКИ

Почему такие размеры?

Бокал 450 г приблизительно соответствует банке 0,33 л — такой тип тары занимает второе место по продажам среди видов потребительской тары безалкогольных напитков. Бокал 550/600/680 мл примерно соотв-

твует бутылке 0,5 л, занимающей первое место по продажам. Бокалы на 1 л и 1,25/1,3 л — общепринятые стандарты для тары большого объема.

Розничные клиенты должны иметь несколько размеров потребительской тары, потому что потребителям нравится иметь выбор. Более того, правильно подобрав размеры бокалов, клиент может извлечь выгоду благодаря **эффекту среднего значения**. Торговые точки, продающие напитки в розлив, могут рассчитывать на выбор примерно 50 процентами покупателей бокалов «среднего» размера — в силу привычки или из-за простоты принятия такого решения. Торговая точка, в которой предлагаются бокалы на 0,45, 0,7 и 0,9 л быстрее продаст большее количество порций по 0,7 л, чем та, в которой напитки разливают по 0,33, 0,45 и 0,7 л.

ШАГ ВТОРОЙ: правильный выбор названий

На решение потребителя о покупке влияют **названия**, которые продавец присваивает бокалам разных размеров. Как правило, тара 0,9 л всегда должна называться «большой», хотя многие торговые сети прибегли к использованию уникальных названий (например, «Большой глоток», «Великан» и т. п.).

Там, где напитки разливают по 0,33 л, такой размер должен называться «детским» или «мини», что взвывает к детской аудитории и заставляет взрослых раскошелиться на «взрослую» порцию напитка.

Влияние названий на продажи и среднюю прибыль хорошо демонстрирует пример, заимствованный из реальной жизни — статистика по двум торговым точкам, принадлежащим к одной и той же торговой сети (см. табл. 9.2).

	Размер	Название	% от продаж	Средняя прибыль с порции
Магазин А	0,45 л	обычная	60,5	54,4 цента
	0,5 л	большая	32,0	
	0,6 л	«слоновья»	7,5	
Магазин Б	0,45 л	маленькая	21,8	61,3 цента
	0,5 л	средняя	45,8	
	0,6 л	большая	32,4	

Таблица 9.2
Влияние названий на продажи

Как видно из этого примера, в магазине Б просматривается значительное снижение количества проданных порций по 0,33 л и соответствующее увеличение количества проданных порций по 0,5 л и 0,9 л. Простое изменение названий порций привело к увеличению прибыли на 7 центов в пересчете на один бокал — это 13-процентный прирост рентабельности.

ШАГ ТРЕТИЙ: дифференцированная цена

Стратегия ценообразования в каждой торговой точке должна обеспечивать конкурентоспособные цены и основываться на дифференциации цен. Это означает, что розничная цена каждой унции напитка становится тем ниже, чем больше объем порции (см. табл. 9.3).

		0,33 л	0,45 л	0,5-0,6 л	0,7 л	0,9 л
Экспресс-закусочная	Цена за бокал	0,59	0,69	0,79	0,89	0,99
	Цена за унцию	0,49	0,43	0,38	0,37	0,31
Магазин товаров повседневного спроса	Цена за бокал	0,59	0,69	0,69	0,79	0,89
	Цена за унцию	0,37	0,33	0,29	0,25	0,20

Таблица 9.3
ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ЦЕНА (\$)

так-то легко рассчитать цену за унцию напитка, когда он находится в месте продаж. Розничный клиент может помочь покупателю найти самый экономичный размер, снабдив меню, расположенным на POS-материалах, надписью «Лучшая цена» (напротив порции соответствующего размера).

Стратегия выбора размеров/дифференциации цен является одной из наиболее несложных для розницы программ и может значительно увеличить ее прибыли и уровень продаж.

Эффективный мерчендайзинг

Мерчендайзинг в торговых точках, продающих напитки в розлив, больше всего заметен, когда в них имеются знаки, предназначенные для привлечения

Покупателю не

внимания и сообщения посетителям о наличии, привлекательности и стоимости продуктов. Для поставщика это означает, что необходимо размещать знаки, рассказывающие о напитках и торговых марках компании.

Мерчендайзинг потребительских товаров имеет три основные формы: постоянную, поддерживающую и рекламную.

Представление как элемент мерчендайзинга в торговых точках, продающих напитки в розлив

- ▶ **Постоянный мерчендайзинг.**
- ▶ **Поддерживающий мерчендайзинг.**
- ▶ **Рекламный мерчендайзинг.**

Постоянный мерчендайзинг

Мерчендайзинговые материалы этого вида становятся частью постоянной работы или обстановки торговой точки. Постоянные материалы должны оставаться на своих местах годами и максимально увеличивать продажи.

Среди постоянных мерчендайзинговых материалов можно назвать настенные часы с изображением торговой марки, вывески меню, наклейки на оборудовании, бокалы и декоративные тарелки с торговой маркой, наружные и внутренние знаки.

Поддерживающий мерчендайзинг

Мерчендайзинговые материалы этого вида — сезонные, изменяемые, не связанные с какими бы то ни было формами специальных предложений или цен. В некоторых случаях они могут входить в число постоянных материалов.

В число поддерживающих мерчендайзинговых материалов входят баннеры, мобайлы и карточки, которые устанавливаются на прилавках и предназначены для информирования покупателя о наличии, качестве, освежающих свойствах или стоимости разливных напитков.

Рекомендации по поддерживающему мерчендайзингу

- ▶ Одна панель вывески меню должна быть круглый год отведена под меню напитков.
- ▶ Все марки должны быть указаны на внутренних и уличных вывесках меню жирными печатными буквами или в виде фирменных логотипов.
- ▶ Марки должны быть перечислены по убыванию потребительских предпочтений: самая популярная марка должна стоять в начале списка.
- ▶ Там, где применимо, самая большая порция напитка должна стоять в начале списка и сопровождаться надписью «Лучшая цена».
- ▶ Наклейки на разливных кранах должны поддерживаться в хорошем состоянии.

Рекламный мерчендайзинг

Рекламные мерчендайзинговые материалы используются недолго, представляют новые товары, поддерживают рекламную кампанию или стимулируют продажи.

В число рекламных мерчендайзинговых материалов входят банеры, мобайлы и карточки, которые устанавливаются на прилавках и предназначены для информирования покупателя о текущих рекламных кампаниях и побуждения покупателей приобрести описанный товар (товары).

Рекомендации по рекламному мерчендайзингу

Для максимальной экспозиции рекламных материалов их необходимо располагать в ключевых местах торговой точки:

- снаружи торговой точки — заметным для всех прохожих образом;
- в сквозном проезде — так, чтобы материалы были заметны из всех автомобилей;
- на входе в торговую точку — как в окнах, так и на дверях;
- в зоне прилавков — так, чтобы покупатель легко заметил материалы до того, как сделать заказ;
- на вывеске меню, на панелях с подсветкой и в списке товаров;
- настенные постеры;
- на пуговицах униформы персонала;
- постер для персонала в подсобном помещении (памятка о рекламной акции).

Мерчендайзинг ассортимента марок

Мерчендайзинг ассортимента марок предназначен для того, чтобы потребители знали, что их любимые марки имеются в наличии, и спрашивали товар определенной марки.

Мерчендайзинг ассортимента марок — неотъемлемая часть любой стратегии мерчендайзинга. Посредством ассортимента марок достигается более широкое и повсеместное присутствие торговых марок на рынке. Это присутствие позволяет клиентам поставщика извлечь выгоду из **равномерного распределения ассоциаций** торговых марок с известными и качественными марками.

Мерчендайзинг ассортимента марок является частью постоянного, поддерживающего и рекламного мерчендайзинга и всегда строится на основе центральной марки ассортимента.

Рекламный мерчендайзинг напитков «постмикс»

Розничные клиенты разрабатывают и реализуют рекламные мероприятия для возможности повлиять на два наиболее весомых фактора объемов и прибыльности продаж. Таковыми являются:

- посещаемость;
- средний чек.

Посещаемость — это количество посетителей, которых торговая точка обслуживает за данный период времени. Розничные клиенты могут увеличить посещаемость тремя способами:

1. расширением потребительской аудитории («достучаться» до большего количества потребителей и заставить их попробовать продукт);
2. увеличением частоты (заставить покупателей чаще посещать торговую точку);
3. увеличением размера «порции для вечеринок» (больше людей сможет питаться вместе).

Средний чек — это средняя сумма каждой торговой операции. Розничные клиенты могут увеличить этот показатель, заставив покупателя:

1. заказывать больше наименований меню;
2. тратиться на более дорогие наименования меню.

Обе эти задачи находят свое отражение в **уровне покупок**.

Уровень покупок — это охват покупателей, помноженный на объем торговой операции. Охват покупателей — это процент покупателей торговой точки, приобретающих определенный товар. Объем торговой операции —

средний потребляемый объем. Уровень покупок увеличится, если больше покупателей станут чаще приобретать большее количество товаров.

Поставщики могут сосредоточиться на том, чтобы помочь розничным клиентам организовать их бизнес «в четырех стенах» и повлиять на увеличение продаж. Нельзя сказать, что такая помощь оказывается только в корыстных целях: розничные клиенты получают больше прибыли от продажи напитков, чем почти от всех других наименований.

Реклама помогает увеличить охват покупателей и объем торговой операции. Обычно рекламные мероприятия для клиентов принадлежат к одному из следующих видов:

- ▶ **Комбинаторный маркетинг**¹: основное блюдо, сопутствующие товары и напиток продаются в комплексе (допустим, в качестве «особенно выгодного предложения»); цена на такой комплекс обычно ниже розничной на те же продукты.
- ▶ **Долив**: покупатели получают либо дополнительную порцию напитка сразу (бесплатно или со скидкой), либо им наполняют специальную емкость при следующем посещении (бесплатно или со скидкой).
- ▶ **Специальная цена**: напиток продаётся по значительно сниженной цене.
- ▶ **Большой объем**: увеличенная порция по сниженной цене.
- ▶ **Купоны**: за покупку одного или более наименований меню потребитель получает особую скидку. Представив купон из газеты, рекламы, полученной по почте, или из магазина, покупатель может приобрести напиток по сниженной цене.
- ▶ **Скидки по времени суток**: цена снижена на то время суток, когда напитки употребляются не так часто (например: завтраки, закуски).
- ▶ **Премии за покупку**: покупатель получает новый товар (бесплатно или по номинальной цене), если приобретает определенное наименование (или наименования) меню.
- ▶ **Игры**: участвуя в игре «сотри-и-выиграй», потребитель может выиграть какие-либо блюда или призы.
- ▶ **Лотереи**: находясь в магазине, посетители могут принять участие в розыгрыше призовой лотереи, заполнив специальную форму.

Основная цель рекламных акций напитков — не только расширить аудиторию потребителей для розничных клиентов, но и помочь им увеличить продажи и прибыли при уже имеющейся посещаемости.

Краткое изложение главы 9

- ▶ Пять основных *инструментов маркетинга разливных напитков*: оптимальный ассортимент марок, набор стаканов/бокалов, конкурентоспособные/дифференцированные цены, эффективный мерчендайзинг и рекламные акции.
- ▶ *Оптимальный ассортимент марок* означает, что напитки, продающиеся в торговой точке, приходят исключительно от поставщика и ни от кого другого.
- ▶ *Правильная стратегия по объемам тары* может оказать значительное влияние на прибыльность продажи напитков.
- ▶ Набор бокалов разного объема с дифференцированной ценой на напиток должен заставить потребителя «раскошелиться» на:
 1. незапланированную покупку напитка;
 2. на покупку напитка в таре большего и более экономного объема.
- ▶ Стратегия ценообразования в каждой торговой точке должна обеспечивать конкурентоспособные цены и основываться на *дифференциации*.

ации цен. Это означает, что розничная цена за унцию напитка уменьшается с увеличением объема бокала.

- » Различают три вида мерчендайзинга разливных напитков: **постоянный, поддерживающий и рекламный** мерчендайзинг.
- » Розничные клиенты разрабатывают и реализуют рекламные мероприятия для того, чтобы повлиять на два наиболее значимых фактора объемов и прибыльности продаж: **посещаемость и средний чек.**

Иллюстрация на примере компании: перенос стандартов мерчендайзинга для пабов *Guinness* на международный уровень

Задачи

На международном уровне компания *Guinness* пошла дальше, чем мерчендайзинг пива, и теперь она занимается мерчендайзингом концепции ирландских пабов. Однако в основе успеха компании стоит система розлива портвейна *Guinness*. Цель компании *Guinness* — чтобы каждая пинта напитка была в идеальном состоянии. Поэтому центральной точкой ирландского паба является система розлива бочкового пива. Чтобы потребитель всегда имел отменное пиво, специалисты компании *Guinness* делятся своими знаниями и советами.

Один из способов маркетинга пива компании *Guinness* — концепция мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*». Она легла в основу организации таких сетей кафе и ресторанов, как *Hard Rock Cafe*, *Planet Hollywood* и *TGIF*. Во всех этих местах еда и напитки подаются и представляются в соответствии с определенной культурой или атмосферой.

Цели этого примера:

- » показать приемы мерчендайзинга торговой марки.
- » продемонстрировать способность разливочного оборудования *Draught Guinness* быть эффективным и привлекательным элементом мерчендайзинга.
- » дать оценку концепции мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*» по стандартам *GLOBALSCORE*.
- » дать оценку эффективности концепции мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*».
- » показать связь между увеличением продаж, увеличением прибыли и отменно хорошим мерчендайзингом.
- » дать обоснование проведения различий между стратегиями мерчендайзинга для таких компаний, занимающихся потребительскими товарами, как *Hard Rock Cafe*, *TGIF* и *Planet Hollywood*.

Обзор

Редко кто из побывавших в Ирландии остается равнодушным к ирландским пабам. Похоже, пабы в Ирландии обладают универсальной притягательностью, которая гораздо шире, чем просто национальная черта.

Но несмотря на их исключительную притягательность, лишь немногие увидели большие выгоды, которые сулил перенос ирландских пабов в другие страны. В начале 1990-х компания *Guinness* приступила к определению элементов мерчендайзинга — в результате достоверное и успешное воспроизведение атмосферы сделали ирландские пабы очень популярными во всех других странах. Теперь секрет мерчендайзинга в ирландском пабе перестал быть секретом. Главное при открытии ирландского паба — создать приятную и радостную атмосферу, которая выделяет ирландские пабы из всех остальных и делает их быстрорастущей и привлекательной возможностью для инвестиций.

Правильное мерчендайзинговое окружение ирландского паба — это особое сочетание декора и напитков, персонала и музыки, пищи и общения, размещения и менеджмента. И компания *Guinness*, полагаясь на свой опыт успешной поддержки развития более чем 400 ирландских пабов во всем мире, может предоставить заинтересованным инвесторам консультации и помочь по любому аспекту развития паба.

Ирландские пабы быстро превратились из концепции в феномен неизменного успеха: каждую неделю в разных уголках мира открываются все новые пабы. Некогда умозрительная концепция обрела плоть и стала высокоприбыльным коммерческим предложением, и до сих пор потенциал развития не исчерпан полностью.

Ирландские пабы успешно действуют в более чем ста крупных городах по всему миру — от Монреяля до Москвы, от Парижа до Праги, от Гонконга до Гейдельберга. Опыт показывает, что, если мерчендайзинговое окружение воссоздано правильно, инвесторы в ирландский паб могут рассчитывать на оживленный и высокоприбыльный бизнес; зачастую валовая прибыль составляет 70 %, а инвестированный капитал окупается за два года.

В чем секрет такого успеха ирландских пабов

Несмотря на то, что ирландские пабы развивались в течение бесчисленных поколений, за столетия их форма и способы работы претерпели немногое изменений. Кажется, будто пабы были здесь всегда. Как оплот и центр социальной жизни Ирландии, они поддерживали простые, но в то же время своеобразные жизнеутверждающие традиции и древние ритуалы социального поведения, — эту подлинную отличительную черту, которая придает универсальную притягательность ирландским пабам.

Уникальная атмосфера

Ничто не сравнится с атмосферой ирландского паба, сложному сочетанию социальных взаимодействий нет аналогов — это ирландцы знали всегда, этим не может похвастаться ни один другой народ. Ирландский паб позволяет расслабиться, оставаясь самим собой, наслаждаться обществом и искусством вести беседу. Здесь вы можете упиваться музыкой и песнями и одновременно вкушать приятную и здоровую пищу, запивая ее доставляющими удовольствие и оригинальными напитками.

Теплый прием

Внутреннее оформление неизменно тепло и приветливо, часто вызывает ностальгию и всегда обещает наслаждение. Атмосфера паба легко узнаваема — это пьянящая смесь всего, от мебели до напитков, созданная благодаря расположеннности ирландцев к удовольствиям. От работников паба веет природным радушием: добродушная смесь слухов, острот, разговоров, споров и информации — бесплатное приложение к дружелюбному сервису.

Чарующая музыка

Важная часть сочетания, создающего образ ирландского паба, — это музыка, которая завораживает весь мир. Часто местом встречи для музыкантов был и остается местный паб, где импровизации перемешиваются с всепроникающим шумом оживленной беседы.

Практически неограниченный потенциал

Опыт показывает, что ирландские пабы хорошо приживаются в других странах и не теряют от переезда ни одной из присущих им привлекательных черт, если соблюдается условие: с должным вниманием, педантично подде-

рживается атмосферное сочетание самого места, персонала, блюд, напитков, декора, музыки и менеджмента.

Самобытность

Неизбежное влияние местных условий на каждый паб помогает создать индивидуальный характер — в Ирландии нет двух одинаковых пабов. При тщательном планировании и менеджменте легко достичь правильного баланса. Поскольку ирландские пабы продолжают поддерживать и рекламировать свою самобытность, их потенциал для развития остается практически неограниченным.

Желая ощутить живую энергию местных веселых праздников, каждый год в Ирландию стекается большое количество гостей. Разумеется, пабы встречаются не только в Ирландии, но только в этой стране они приобрели такую характерную праздничность и шарм, только там стали центрами для общения, музыки и веселья. Только в Ирландии можно найти «крак» (этим словом в гэльском языке обозначается наслаждение).

Сегодня ирландские пабы остаются такими же самобытными и притягательными, как и сама Ирландия. Своим всемирным успехом ирландские пабы равно обязаны и своей архитектуре, и атмосфере. Посетителей пабов привлекают те неуловимые, но притягательные черты, которые каждый год заставляют более трех миллионов человек приезжать в Ирландию.

Мировая тенденция: спрос на «вкусное пиво»

Ассортимент марок *Guinness* всегда строился вокруг и процветал благодаря сортам «вкусного пива» исключительного качества и своеобразия.

Главной приманкой ирландских пабов (сначала в Ирландии, а потом и по всему миру), всегда были такие сорта пива, как *Guinness*, *Murphy's*, *Smithwick's* и *Harp Lager* — характерные и особенные марки пива высшего сорта, чья растущая популярность требует еще большей доли мирового рынка пива сортов «премиум».

Одновременно со спросом на эти сорта пива очевидно и стремление потребителей к улучшенным условиям потребления — желание, чтобы обстановка была такой же интересной, запоминающейся, сделанной со вкусом, как и напиток, которым они наслаждаются. Усовершенствованный ирландский паб с его богатым наследием, характерным дизайном и теплой атмосферой в сочетании с ассортиментом продукции *Guinness* — идеальная основа для долгосрочного развития на рынке напитков.

Ирландские пабы в мире

У всех инвесторов ирландских пабов есть одна общая черта — способность видеть открывающиеся возможности. Некоторые имеют опыт работы с пабами, а другие такого опыта не имеют. Некоторые, открыв один успешный ирландский паб, планируют открыть еще несколько. Одни — ирландцы по национальности, а другие — нет. В ряды инвесторов влились и крупные компании, делающие крупные вложения в бары и рестораны. Все они извлекают пользу из указаний и поддержки со стороны компании *Guinness*, направленной на быстрейшее достижение инвесторами прибылей и окупаемости капиталов.

Каждый новый успешный ирландский паб делает вклад в общую копилку опыта, который компания *Guinness* анализирует и интерпретирует для предоставления инвесторам бесценной информации о местных и мировых веяниях.

Вот некоторые из наиболее важных характеристик концепции «Ирландский паб *Guinness*»:

- » универсальная притягательность ирландских пабов для все более требовательного и разборчивого потребителя.
- » высокий оборот — выше, чем при любой другой концепции, касающейся напитков.
- » привлекательные показатели валовой и чистой прибыли.
- » короткий период окупаемости.
- » подтвержденные факты успеха.
- » ассортимент марок мирового класса.
- » инвесторы, участвующие в концепции мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*».
- » поддержка и приверженность со стороны компании *Guinness*.

Концепция мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*» представляет собой сплошную историю успеха по всему миру — от Милана до Москвы. От Берлина до Будапешта и от Гонконга до Хельсинки ирландские пабы ведут оживленный высокодоходный бизнес. В каждом ирландском пабе — свое уникальное сочетание места, персонала, системного руководства, блюд, напитков и музыки, которое определяется конкретным расположением и изменяющимися потребностями клиентуры. Чтобы в точности воспроизвести неотъемлемый элемент атмосферы ирландского паба, все эти элементы должны сочетаться по-особенному.

Правильно подобранное сочетание (как показывает опыт, полученный в Европе), позволяет инвесторам рассчитывать на высокоприбыльный бизнес: зачастую первоначальные издержки окупаются за два года. Избирательность по отношению к питию и развлечениям не мешают ирландским пабам процветать, удовлетворять спрос разборчивой элиты потребителей, жаждущих вкусить от радостей ирландского паба. Ниже приведены некоторые из пабов, следующих концепции мерчендайзинга «Ирландский паб *Guinness*»:

O'Neill's, Абердин, Шотландия
Delaney's Wanchai, Гонконг
Beckett's, Будапешт, Венгрия
Hurleys, Монреаль, Канада
O'Reilly's, Амстердам, Нидерланды
Rosie O'Grady's, Москва, Россия
The Wild Geese, Брюссель, Бельгия
The Irish Times, Эссен, Германия
Matricola, Милан, Италия
Pub Lutetia, Клермон-Ферран, Франция
Molly Malone's, Хельсинки, Финляндия
Paddy Flaherty's, Севилья, Испания
Flanagan's, Женева, Швейцария
Scruffy Murphy's, Эдинбург, Шотландия
Lanigan's, Бохум, Германия
Jack Madden's, Асти, Италия
Paddy Go Easy, Оденсе, Дания
McNally & Sons, Монтано Лючено, Италия
Quiet Man, Мадрид, Испания
Il Broletto, Павия, Италия
The Kilkenny Irish Pub, Берлин, Германия
The Kelly Green Pub, Оменья, Италия

Morrison's, Рим, Италия
St. Patricks Inn, Пассау, Германия
Slyne Head, Дрезден, Германия
Ryans, Новара, Италия

GLOBALSCORE: бочковое пиво *Guinness*

Любое бочковое пиво хорошо лишь настолько, насколько хорошо его разливают. Но ни для одного другого пива технология разлива не важна так, как для пива *Guinness*. Для потребителей пива *Guinness* по всему миру часть наслаждения состоит в наблюдении и ожидании самого процесса наполнения бокала любимым напитком. Каждый любитель пива *Guinness* — эксперт в вопросе «как нацедить кружечку». Вот как нужно наливать пиво *Guinness* по системе GLOBALSCORE:

Запас:

1. Разливное пиво *Guinness* должно быть приоритетной маркой.
2. Для разлива пива *Guinness* возьмите бокал с изображением торговой марки *Guinness*.
3. Фирменный бокал *Guinness* должен быть чистым.
4. Фирменный бокал *Guinness* должен быть сухим, чтобы пена была ровной и густой.
5. Держите бокал прямо под краном под углом 45 градусов.
6. Нажмите ручку крана от себя и наливайте пиво по стенке бокала.

Расположение:

1. Наполните бокал, оставив 2 см от края.
2. Не погружайте кран в пиво.
3. Поставьте бокал на стойку и дайте ему отстояться в течение 1–1,5 минуты.
4. Проверьте, отстоялось ли пиво.
5. Чтобы долить пиво, держите кран нажатым, пока шапка пены не поднимется над краем бокала.
6. В зависимости от размера и формы бокала, шапка должна быть толщиной 20–22 мм.

Представление:

1. Подавайте, только когда пиво «успокоится».
2. Подавайте, только когда пиво отстоится.
3. Подавайте бокал стороной с фирменным логотипом *Guinness* к покупателю.
4. Поставьте бокал на фирменную подставку *Guinness*².
5. Никогда не допускайте, чтобы пиво перелилось по стенке бокала (это — единственная общая жалоба любителей пива *Guinness*).
6. Спросите покупателя, не желает ли он чего-либо еще.

Как правильно провести мерчендайзинг в ирландском пабе

Хотя и не существует двух одинаковых ирландских пабов, определенные особенности мерчендайзинга характеризуют паб как ирландский. Среди различных вариаций декора большинство принадлежит к одной из пяти категорий.

Важность дизайна сложно переоценить: каждое дизайнерское решение влияет на атмосферу. Материалы, свет, места для сиденья, бар и даже безделушки — все это влияет на характер паба.

Важно правильно подобрать все элементы, и поэтому мудрым окажется решение воспользоваться советами профессионалов. Хотя дизайн многих оригинальных ирландских пабов родился эволюционным способом, воссоздать эту атмосферу можно быстро и экономно.

Чтобы обеспечить руководящую поддержку, компания *Guinness* поручила разработать рекомендации для достоверного воспроизведения пабов пяти основных типов архитекторам из *The Irish Pub Company* (Дублин), имеющим опыт в проектировании пабов и управлении проектами. Целью рекомендаций были максимизация эффективности затрат и одновременно сохранение индивидуальности каждого паба. Ниже приведены эти пять категорий пабов:

1. Ирландский паб «под деревенский дом»

Эстетически несложный и без особых прикрас дизайн этого деревенского стиля происходит от традиционных сельских жилищ, выстраиваемых часто из любого подручного камня. Эти незатейливые дома были такими гостеприимными, что по мере смены поколения они естественно превратились в местные центры общественной жизни — пабы.

Ирландский паб «под деревенский дом» — это теплая атмосфера и декор в стиле минимализма: грубо отделаны стены с побелкой, видны стропила крыши, полы сделаны из плитняка, вдоль стен расположены большие кухонные шкафы, наполненные пивными кружками, безделушками и ярко раскрашенной глиняной посудой.

2. Традиционный ирландский магазин-паб

В небольших сельских сообществах владелец бакалейной лавки (или даже похоронного бюро) часто устраивает паб под одной крышей с основным предприятием. Посетители, которые заходят за припасами, могут оживить слабеющий дух стаканчиком пива *Guinness* или небольшой кружечкой эля.

Для них в углу бакалейной лавки отводится место с простыми деревянными столами или скамейками, расставленными вокруг пузатой печки, не затухающей всю зиму; дощатые полы у огня и стойки бара обычно затерты посетителями. Во многих магазинах-пабах часть, отведенная под бар, становится настолько популярной, что сам магазин становится второстепенным приложением к пабу.

3. Викторианский дублинский паб

Рожденные благодаря дотошному вниманию к витиеватым декоративным деталям и искусной работе (столы близкой сердцу мастеров девятнадцатого столетия), викторианские пабы, часто встречающиеся в Дублине, возвращают нас в те времена, когда услада для глаз была так же важна, как и услада для неба.

Снаружи они выглядели как бриллиантовые дворцы — изысканные созвездия газовых, позднее — новомодных электрических огней, сияющих сквозь узорчатые цветные и витражные стекла окон. Снаружи и внутри эти прекрасные дворцы украшали отполированные до зеркального блеска бронзовые изделия.

4. Паб-пивоварня

Отражая традиции пивоварения, такие же древние, как и сама Ирландия, этот стиль нашел источник вдохновения в пабе *St. James's Gate* в Дублине, где Артур Гиннесс впервые начал варить свое знаменитое темное пиво.

Зайдя в паб-пивоварню, посетитель попадает в *XVIII* век, когда в пивоварнях были мощеные внутренние дворики и сводчатые потолки из камня

или кирпича, висели тяжелые литые лампы из железа, а вдоль стен ряд за рядом высились массивные дубовые бочки.

5. Гэльский паб

Некогда широко распространенные гэльские племена Европы, прославленные за любовь к музыке и песням, искусство ремесленников и необузданый нрав, подарили Ирландии свои традиции веселого времяпровождения, сохранившиеся и по сей день.

Следуя гэльской традиции, в пабах широко применяются массивные деревянные брусья и мебель, обычно грубо отесанные двери и балки. Лампы и другие металлические детали чаще изготовлены вручную из черного железа. Стены украшают характерные декоративные рисунки и росписи землистых цветов — индивидуальная черта гэльского искусства.

Другие элементы мерчендейзинга

Кроме точно подобранныго декора, для правильного воспроизведения атмосферы ирландского паба требуются и некоторые другие элементы.

Воссоздать ирландский паб без ирландского персонала возможно, но не желательно. Опыт, наработанный во всем мире, показывает, что наличие ирландского персонала (в особенности за стойкой бара) делает подлинность паба еще более глубокой.

Одной из величайших приманок Ирландии всегда была свежесть и чистота пищи. Немногие страны пользуются такой высокой репутацией за качество домашних продуктов. Сегодня пища — важнейшая часть ирландского паба: она привлекает посетителей, делает паб особенным и способна принести ощущимую прибыль. Там, где подают еду, посетители, бесспорно, проводят больше времени и больше тратят.

Музыка — универсальное средство привлечения публики в ирландский паб. Имея лишь пятимиллионное население, остров Ирландия подарил миру немалое количество музыкантов: *U2*, Шиннед О'Коннор, *The Cranberries*, Ван Моррисон, *The Chieftains* и *The Dubliners*. Ирландская музыка — одна из причин, по которым многие посетители впервые выбирают ирландский паб. Она не только делает посетителей завсегдатаями, но и существенно помогает вести дела в «медленные» дни.

Товары с фирменной символикой также могут быть очень важны при разработке рекламных акций. Компания *Guinness* осуществляет текущую рекламную поддержку ирландских пабов. Программы для ключевых клиентов компании *Guinness* подстраиваются с учетом специфических условий каждого ирландского паба; их организуют местные представители компаний.

В общих словах, концепция мерчендейзинга «Ирландский паб *Guinness*» — это законченная идея. Она является ярким примером того, как предприятие внутреннего рынка с успехом расширяет его при помощи эффективного международного мерчендейзинга.

Краткое изложение иллюстрации

- ▶ Международная маркетинговая стратегия — позиционировать бочковое пиво *Guinness* как импортное пиво высшего сорта. Мерчендейзинг, осуществляемый по концепции «Ирландский паб *Guinness*», находится в полном соответствии с генеральной стратегией компании.
- ▶ Концепция мерчендейзинга «Ирландский паб *Guinness*» помогает создать имидж качественного товара. Это тот случай, когда реклама в СМИ полностью гармонирует с мерчендейзингом в самой торговой точке.

- При правильно проведенном мерчендайзинге напитки, продаваемые в розлив (или «постмикс»), можно позиционировать как элитные товары — насколько позволяет воображение.

Примечания научного редактора

¹ Иначе — продажа комплектом, так называемый «кросс-мерчендайзинг», или перекрестный мерчендайзинг.

² Имеется в виду так называемый «бирдеккер», то есть фирменная картонная подставка под стакан пива.

Бывают обстоятельства, когда ни один из описанных выше типов оборудования для мерчендайзинга не подходит. Магазины или рестораны могут закрываться на ночь или на выходные, но всегда найдется желающий сделать покупку, когда они закрыты. Существуют возможности для продажи товаров там, где есть спрос на один или два вида товаров, но спрос этот недостаточно велик, чтобы оправдать открытие небольшого магазина или киоска с продавцом. Решением проблемы становятся торговые автоматы. В развитых странах плотность торговых автоматов на душу населения

Страна	Количество торговых автоматов на 10000 чел.
Япония	60
США	35
Германия	13
Испания	9
Великобритания	7

ТАБЛИЦА 10.1
Торговые автоматы
компании Coca-Cola
(1993)

очень разная. Например, в Японии этот показатель намного выше, чем в США (см. таблицу 10.1).

При любой рыночной конъюнктуре, когда поставщик предлагает к продаже товар, очень важно в совершенстве знать каждый аспект, касающийся товара. Торговые автоматы могут принести довольно значительную прибыль. Этот потенциал особенно важен, когда дело доходит до установки торговых автоматов. При продаже и установке торговых автоматов учитываются семь факторов:

- тип автомата,
- тип упаковки,
- ассортимент продукции,
- продажная цена,
- стратегия размещения оборудования,
- размещение торговой точки,
- потенциальная прибыльность.

Цель — максимально увеличить потенциальную прибыльность любой торговой точки. Чтобы получить ожидаемую прибыль, необходимо правильно подобрать размер торговых автоматов, тип упаковки, ассортимент товаров, продажную цену, способ размещения и место для автоматов в торговой точке.

Если эти элементы подобраны неправильно, нельзя ожидать особенного повышения доходов — по крайней мере, такого, о котором стоило бы говорить. Хотя многие предприятия торговли похожи, не существует двух совершенно одинаковых торговых точек. Встречаясь с клиентом по поводу установки торговых автоматов, торговые представители должны знать семь упомянутых аспектов их продукции. Они должны уметь приспособить продукцию к конкретным нуждам и особенностям торговой точки.

Примером тому служат следующие предприятия торговли:

1. **Местный салон красоты.** Здесь установлены автоматы *Vendo 125/248-5*, находящиеся в собственности третьих сторон. В автоматах продается продукция различных поставщиков в бутылках многоразового использования по цене 50 центов.
2. **Грузовой автопарк.** Обычно на стоянке находится 20 грузовых автомобилей. Здесь установлен автомат *Vendo 266/532-6*, в котором продаются напитки в жестяных банках по цене 75 центов. Автомат

расположен в зоне диспетчерской и предлагает напитки шести видов. Торговый автомат установлен на основе договора займа.

3. **Столовая на стоянке жилых автоприцепов.** Торговые автоматы, в которых продается еда и напитки/сладости/сигареты, расположены около конторки. В торговом автомате с напитками есть только пластиковые бутылки по \$ 1,50. Здесь можно купить напитки шести видов. Торговый автомат находится в собственности торгового предприятия.

Все семь факторов различаются в этих трех торговых точках: и типы автоматов, и типы упаковки, и розничные цены, и ассортимент, и стратегия размещения, и, наконец, место установки автоматов.

Но цель остается прежней — максимально увеличить потенциальную прибыльность торговой точки, и каждый из семи упомянутых факторов в каждой из этих торговых точек служит именно этой цели. Каждый элемент подбирался так, чтобы соответствовать конкретным особенностям торговой точки.

1. **Местный салон красоты:** торговый автомат установленной здесь модели был выбран для салона красоты из-за количества посетителей, которых он должен был обслуживать, — в данном случае это было около 20 посетителей плюс работники салона.

2. **Грузовой автопарк:** выбор в пользу напитков в банках был сделан потому, что водители обычно берут напитки с собой в дорогу.

3. **Столовая на стоянке жилых автоприцепов:** владелец стоянки приобрел торговый автомат, в котором продаются только пластиковые бутылки, потому что большинство людей, пользующихся стоянкой, приезжает с семьями.

Всего лишь три примера наглядно продемонстрировали, как изменяются факторы, влияющие на характер устанавливаемого торгового оборудования. Для правильного выбора торговый персонал должен в подробностях изучить особенности каждого товара, знать все особенности торговой точки относительно рассматриваемого вопроса.

Правильный выбор оборудования

Правильно выбранные торговые автоматы — те, емкость которых позволяет обслуживать ожидаемое количество пользователей. Этот выбор требует известной точности при оценке потенциального объема торгового автомата на основе посещаемости; кроме того, необходимо учитывать и фактор затрат. Практика показывает, что торговый представитель не должен устанавливать торговый автомат, если не сможет продавать более 10 коробок с товаром в неделю. Например, торговый автомат, способный продавать 10 коробок в неделю, установленный в магазине, где собираются продавать 100 коробок в месяц, будет неудачным выбором, так как его придется наполнять слишком часто, товар будет все время заканчиваться и автомат не будет максимизировать потенциальную прибыльность торговой точки.

Кроме знания товара, торговый представитель должен обладать зна-

Преимущества	Недостатки
Выгодный для поставщика и торговой точки тип упаковки	Неудобен для тех, кто хочет забрать напиток с собой
Минимальное пространство для складирования пустой тары	Пустые бутылки нужно возвращать
Низкая розничная цена	Ограниченный ассортимент марок

нием торговой точки, где устанавливается торговый автомат. Используя эти знания, торговые представители могут рассчитать объем продаж при данной посещаемости. Тогда и только тогда они смогут

Таблица 10.2
Бутылки многоразового использования:
преимущества и недостатки

порекомендовать модель торгового автомата, которая сможет справиться с объемом продаж при данной посещаемости и соответствовать нуждам торговой точки.

ПРЕИМУЩЕСТВА	Недостатки
Удобно забирать с собой	Проблема мусора
Немедленное потребление	Удовлетворение нужд большой группы (например, семьи) отнимает много времени
Безопасность	
Популярная упаковка	
Требует меньше складских площадей, чем бутылки	
Более широкий выбор сортов напитков	
В торговый автомат входит большее количество упаковок	
Практичная упаковка там, где большинство посетителей — случайны	

ТАБЛИЦА 10.3

Жестяные банки:
преимущества и
недостатки

существующие в торговой точке, где должен продаваться этот тип упаковки. «Правильный» тип упаковки — тот, который подходит лучше других по всем известным касающимся факторам. Правильно выбранная упаковка провоцирует потребителя совершить импульсивную покупку.

В таблицах 10.2 и 10.3 приведены некоторые преимущества и недостатки двух различных типов упаковки.

Правильный выбор ассортимента продукции

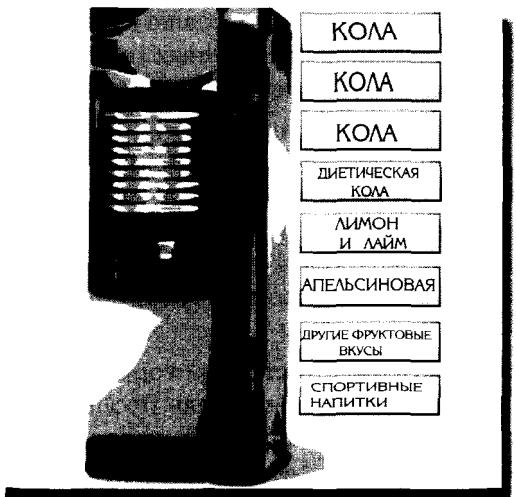


Рисунок 10.1

Общий шаблон для торговых автоматов на восемь видов товара

Много исследователей трудилось над определением оптимальной компоновки товаров в торговом автомате: рассматривались свойства, которые способствуют визуальной привлекательности выкладки и совершению импульсивной покупки. Пространство для товара отводится в зависимости от уровня продаж. Неправильная выкладка в торговом автомате не позволяет поставщику реализовать весь потенциал торгового автомата, а значит, невозможно максимизировать уровень продаж и для поставщика, и для розничного продавца. Когда эта неэффективность превращается в потерю прибыли, речь может идти о значительных суммах. А ведь чистая прибыль — это главный интерес розничного продавца.

Как и холодильники со стеклянной дверью, торговые автоматы часто устанавливают на основе «займа с определенными требованиями». Такой порядок позволяет дистрибутору контролировать и поддерживать условия исключительности для торговых автоматов.

Даже если в торговом автомате имеется всего одна единица товара конкурента, уровень продаж товаров владельца оборудования неизбежно снизится (визуальное воздействие выкладки потеряно, активы используются не в полном масштабе). Получение конкурентом прибыли в результате использования ресурсов другого производителя порождает паразитические отношения.

Торговый представитель обязан информировать розничного продавца о том, какие условия исключительности и рентабельности торгового автомата существуют, какая выкладка считается правильной. Поставщик и розничный продавец вступают в партнерские отношения — взаимовыгодный вид деловых связей.

Правильный выбор упаковки

Основной принцип здесь таков: выбор типа упаковки зависит от соотношения преимуществ и недостатков каждого конкретного типа упаковки и нужд торговой точки. Поэтому поставщик и его представители должны в подробностях знать преимущества и недостатки каждого типа упаковки и конкретные требования и ограничивающие условия,

Правильный выбор розничной цены

Розничная цена зависит от требований торговой точки. Некоторые торговые организации стремятся к получению прямой прибыли, другим нужны косвенные доходы, а третьи хотят лишь избежать убытков и предоставить своим работникам определенные удобства. Розничная цена предопределяет уровень доходов, ожидаемых от торгового автомата. Торговая точка, которая стремится к получению высоких доходов (например, загородный клуб), будет поначалу стараться держать розничную цену на высоком уровне. Торговому представителю придется объяснить администрации, что более низкая розничная цена поможет увеличить оборот и максимизировать прибыль загородного клуба.

Торговая точка, стремящаяся к работе без убытков, должна держать цену достаточно высокой, чтобы иметь возможность компенсировать затраты на электричество и сам товар, но и относительно низкой — чтобы сосредоточиться на объеме продаж, а не прибыли. Кроме того, розничная цена не должна превышать цены конкурентов и должна быть сопоставимой с общепринятыми в данной местности ценами. Если розничная цена формируется с учетом этих положений, она будет соответствовать нуждам торговой точки.

В целом в интересах дистрибутора поощрять торговлю к поддержанию розничной цены на уровне, обеспечивающем максимальное увеличение валовой прибыли. Как правило, чем ниже розничная цена, тем выше оборот товаров через торговый автомат. Существует один полезный метод — составляется несложная таблица зависимости объема продаж от цены,

Розничная цена (\$)	0,50	0,55	0,60	0,65	0,70
% магазинов в данной местности, где товар продается по этой цене	5	10	50	30	5
Обычный недельный объем продаж	22	22	20	15	10

которая поможет мерчендейзеру поощрять торговлю к поддерживанию розничных цен на низком уровне (см. пример в табл. 10.4).

ТАБЛИЦА 10.4
Розничная цена и объем продаж: жестяные банки (\$)

В каждом районе доля магазинов с конкретной ценой и недельным объемом продаж будет отличаться от цифр, приведенных выше. Тем не менее, общая тенденция остается неизменной. Если магазин выставляет розничную цену на уровне, признанном нормой для данного района, уровень продаж будет хорошим, а если цена ниже нормы, уровень продаж будет даже выше.

При помощи такой таблицы можно объяснить администрации торговой точки, что высокая розничная цена снизит недельный показатель продаж единиц товара. Тем не менее, таблицы одного вида недостаточно для всех типов торговых точек; поэтому торговый представитель должен видоизменять таблицу с учетом типа торговой точки. Например, для мотелей нужна отдельная разновидность таблицы с указанием типичных розничных цен и недельных показателей уровня продаж, которые возникают при разных розничных ценах в торговых точках этого вида.

Розничная цена выше среднего уровня означает не только более низкий уровень продаж, но и то, что торговая точка теряет прибыль. Это хорошо видно из таблицы, приведенной ниже (см. табл. 10.5). В первом столбце даны четыре разные розничные цены. Во втором столбце показана прибыль в расчете на одну упаковку при данной розничной цене (предполагается, (1) что цена издержек равна \$ 9,00; (2) при розничной цене в \$ 0,55 за банку x 24 банки в упаковке, цена упаковки = \$ 13,20; (3) \$ 13,20 — \$ 9,00 = \$ 4,20).

В третьем столбце показано снижение оборота при повышении розничной цены. В четвертом столбце — прибыль за неделю (прибыль в расчете на одну упаковку x оборот за неделю). И, наконец, в последнем столбце по-

Розничная цена за штуку (\$)	Прибыль от одной упаковки	Продано упаковок за неделю	Прибыль за неделю	Прибыль за год
0,45	3,25	25	81,25	4225,00
0,50	4,45	22	97,90	5090,80
0,55	5,65	13	73,45	3819,40
0,60	6,85	8	54,80	2849,60

ТАБЛИЦА 10.5

Розничная цена, объем продаж и прибыль:
жестяные банки (\$)

казан доход за год (прибыль за неделю \times 52).

Такая таблица будет полезна, если необходимо убедить администрацию торговой точки не поднимать розничную цену. Например, в данном конкретном случае при увеличении розничной цены с 50 до 55 центов годо-

вой валовой доход от торгового автомата падает с \$ 5090,8 до \$ 3819,4. Многие клиенты не смогут немедленно осознать это, так как заинтересованы в сиюминутном заработке лишнего пятака на каждой банке. Эта таблица покажет им в точности, что случится с прибыльностью торгового автомата, если поднять розничную цену. В данном случае увеличение розничной цены на 5 центов уменьшает годовой доход на \$ 1200 в год. Выражаясь современным языком, выигрываешь рубль, а теряешь тысячу.

Цена издержек и оборот обычно варьируются в разных районах. Но, чтобы торговые автоматы работали с прибылью, таблицы этого типа необходимы для того, чтобы убедить клиентов принять розничную цену, способную принести им наибольший доход.

Хотя подготовка и представление этих таблиц требует времени и усилий, поставщику необходимо еще заслужить доверие клиента, чтобы суметь воспользоваться ими. Демонстрация поставщиком заботы о взаимной выгоде помогает выстроить такие деловые отношения, которые ведут к увеличению уровня продаж и оборотов обеих сторон. Зная требования клиента и приспосабливаясь под них, можно увеличить шансы на взаимовыгодное сотрудничество поставщика и клиента.

Стратегия размещения оборудования

В различных уголках мира пользуются тремя стратегиями размещения оборудования: это продажа, аренда и заем. Каждая имеет свои преимущества и недостатки, как для поставщика, так и для розничного клиента. Многие дистрибуторы предоставляют свои торговые автоматы на основе «займа с определенными требованиями». Такой способ имеет несомненные преимущества и для поставщика, и для розничного продавца.

Преимущества для розницы:

- » Никаких инвестиций, кроме стоимости товара.
- » Регулярное обслуживание.
- » Стимулирование сбыта и маркетинговая поддержка.
- » Деловые связи с торговыми представителями.

Преимущества для дистрибутора:

- » Расширение рынка, увеличение доли рынка.
- » Марки, предлагаемые в успешном месте, становятся более заметными.
- » Абсолютный контроль продаваемого товара.

Правильный выбор места

Торговый автомат необходимо разместить в хорошо заметном месте с интенсивным потоком покупателей. Электропитание должно быть доступным без использования удлинителей, площадь, отведенная для размещения торгового автомата, — достаточной, а сам торговый автомат — находиться в безопасном месте (особенно, если он установлен на улице). При установке торгового автомата необходимо соблюдать все требования по безопасности и безвредности для здоровья.

Торговый автомат должен стоять там, где посетители увидят и достигнут его первым. Основное условие здесь — доступность. Торговые автоматы предоставляют еще одну возможность вести мерчендайзинг новаторскими методами и склонить потребителя к покупке. Торговый автомат, расположенный позади касс в супермаркете, может заставить потребителя купить товар еще один раз.

Максимизация потенциальной прибыли

Точная оценка количества единиц товара, которые можно продать за неделю, является основой для вычисления потенциальной прибыльности торгового автомата (см. табл. 10.6).

Недельный уровень продаж упаковок с банками 0,33 л	20
Цена издержек, включая налог	\$ 5,82
Розничная продажная цена	\$ 8,40
Прибыль (от одной упаковки)	\$ 2,58
Недельная прибыль x количество упаковок (2,58 x 20) =	\$ 51,60
Годовая прибыль (51,60 x 52) =	\$ 2683,20

Прибыль на одну упаковку, умноженная на количество проданных упаковок, равна предполагаемой годовой прибыли.

Далее умножаем количество упаковок на количество недель в году (52).

ТАБЛИЦА 10.6
Расчет годовой прибыли

Ценность торгового автомата для розничного продавца равна \$ 2683,20 в год. Торговый автомат занимает примерно 4 м². По всей вероятности, 4 м² нельзя использовать как-либо еще.

$$2683,20 : 4 = 670,8 (\$/m^2 \text{ в год})$$

Есть ли еще такие места, которые могут приносить \$ 670,8 долларов на квадратный метр в год?

Какой еще уголок в 4 м² может давать прибыль в \$ 2683,2 доллара в год? Привлекательность торговых автоматов становится весьма очевидной!

Краткое изложение главы 10

- ▶ Семь факторов, задействованных при *продаже и размещении* торговых автоматов, должны быть отражены в торговой презентации.
- ▶ Поставщик должен рассказать клиенту о правильном выборе *типа торгового автомата, типа упаковки, ассортимента товаров* и об условиях исключительности, о выборе наилучшей розничной *цены и о стратегии размещения*, которая имеет смысл для обеих сторон.
- ▶ Правильный выбор *размещения* в торговой точке является ключевым фактором, поскольку, чтобы приносить прибыль, торговый автомат должен быть доступен.
- ▶ Для достижения успеха крайне важно показать *потенциальную прибыльность* торгового автомата.
- ▶ Торговая презентация, в которой правильно показаны *все семь перечисленных факторов*, будет иметь большой успех.

Иллюстрация на примере компании: реализация стандартов мерчендайзинга в программе размещения торговых автоматов на полном обслуживании

Задачи

Изобретение в 40-х годах 20 века монетного торгового автомата открыло новую эру доступности для потребителя и мерчендайзинга сладостей, закусок, напитков, газет и предметов личной гигиены. По определению, постановка на полное обслуживание — это размещение торгового автомата, который

полностью контролируется дистрибутором. Дистрибутор несет единоличную ответственность за размещение, поддержание запаса и ремонт торгового автомата (автоматов), тогда как владелец торговой точки предоставляет только место и источник электропитания. Торговые автоматы с полным обслуживанием позволяют дистрибутору осуществлять более полный контроль оборудования. Действуя по этой схеме, дистрибутор является владельцем каждого торгового автомата, устанавливает его и имеет к нему исключительный доступ. Хотя дистрибутор может выплачивать владельцу торговой точки комиссионные, он сам является розничным продавцом и реализует товары потребителю напрямую. Это означает улучшенное движение наличных средств и увеличение прибыли, так как при стратегии полного обслуживания отпадает необходимость в посредниках.

Планирование программы размещения торговых автоматов с полным обслуживанием можно разделить на шесть основных этапов. Эти шесть этапов и являются задачами настоящей иллюстрации:

- » Определить конъюнктуру рынка.
- » Определить политику ценообразования и структуру выплат комиссионных.
- » Разработать схему логистики.
- » Реализовать систему наблюдения и учета.
- » Осуществить контроль над программой.
- » Найти новых клиентов для системы автоматов с полным обслуживанием.

Обзор

Торговые автоматы с полным обслуживанием — удачная идея для современного рынка. Они могут приносить ощутимую прибыль, если разобраться в структуре финансирования, выработать несложные маркетинговые стратегии реализации и расширения рынка и установить порядок действий для всех сотрудников, ответственных за исполнение программы. Поскольку программа размещения автоматов с полным обслуживанием требует значительных инвестиций капитала, она отражается непосредственно на финансах дистрибутора. Например, дистрибутор должен приобрести торговые и разменные автоматы. Доставка автомата в торговую точку требует специального транспорта. Для ремонта и обслуживания автоматов необходимо создать специальный отдел.

Потребительские товары нужно доставлять во множество мест, что требует расширения автопарка и штата сотрудников. Кто-то должен вести дела, координировать доставку товаров и наблюдать за реализацией программы. Прежде чем взяться за торговлю посредством автоматов, дистрибутор должен убедиться в рентабельности нового бизнеса, его способности покрыть издержки.

Шаг первый: определение конъюнктуры рынка

Планируя маркетинговую программу для размещения автоматов с полным обслуживанием, необходимо изучить возможности, предлагаемые современным рынком, и условия конкуренции. Хотя некоторые торговые точки могут принадлежать клиентам из числа существующих (и просто перейдут на более прибыльные условия полного обслуживания автоматов), большинство все же будет новичками.

Важно не упустить из виду необходимость начального изучения рынка. Исследование должно включать в себя следующие элементы:

- » Обзор и анализ других поставщиков потребительских товаров, конкурирующих с вами в данной местности. В их число входят другие

дистрибуторы сладостей или закусок, напитков, газет и предметов личной гигиены. Телефонный справочник может стать хорошим источником информации, в том числе о различных услугах, предоставляемых каждым конкурентом.

- » Попытку определить структуру комиссионных выплат, стратегии размещения автоматов и сильные стороны каждого конкурента.
- » Исследование текущих розничных цен.
- » Исследование видов, типов и срока службы используемого оборудования.
- » Изучение типа торговых точек на полном обслуживании.
- » Разработку таблицы с указанием программ каждого дистрибутора, что облегчит сравнение.

Задача — досконально изучить и детально представлять, что происходит на рынке. Чем яснее понимание, тем грамотнее будут разработанные стратегии для соответствия внутренней финансовой нагрузке и победы над конкурентами.

Шаг второй: определение политики ценообразования и структуры выплат комиссионных

Непосредственно разработанная политика ценообразования влияет на общую рентабельность и способность достигать приемлемой окупаемости инвестиций. Начните с понимания двух фундаментальных терминов:

- » Розничная цена: это цена за одну единицу товара, проданную через торговый автомат. Оптовые цены здесь не рассматриваются. В системе полного обслуживания торговый автомат становится розничной торговой точкой.
- » Комиссионное вознаграждение: часто в определенных ситуациях требуется выплатить владельцу торговой точки вознаграждение, размер которого обычно зависит от объема и/или розничной цены на продаваемый потребительский товар. Эти выплаты, больше известные как «комиссионное вознаграждение», не всегда необходимы для приобретения торговой точки в программу автоматов с полным обслуживанием. Часто комиссионным клиенты предпочитают другие выгоды (например, снижение розничных цен или повышение производительности труда персонала).

Поскольку комиссионные, как и стоимость товара, налоги и расходы по доставке, выплачиваются из выручки, для получения прибыли необходимо контролировать образование розничной цены и комиссионного вознаграждения — вот две отправные точки для расчета розничной цены. Результаты исследования должны очерчивать диапазон цен, которые конкуренты предлагают на сегодняшний день. Среднее значение говорит о том, какая цена наиболее приемлема и/или чаще всего используется. С другой стороны, размер комиссионных выплат высчитать немного сложнее. Поскольку комиссионные являются издержками, необходимо принять во внимание и другие факторы. Нужно достичь минимального приемлемого уровня окупаемости инвестиций. В противоположность этому, наилучший подход к расчету комиссионных — отталкиваться от максимальной суммы: опираясь именно на эту цифру, можно определить, какой размер выплат будет целесообразен в каждой конкретной ситуации.

Есть несколько способов расчета размера комиссионных, и у каждого из них — свои преимущества. Наиболее распространенные методы:

- » Процент от валового дохода.
- » Процент от прибыли.
- » Оплата за каждую упаковку.

Возможно, процент от валового дохода — самый распространенный метод подсчета. Этот способ основан на фиксированной процентной ставке; исходная величина — действительная выручка с торгового автомата (автоматов) за определенный период времени. В разновидностях этого метода используется вычитание различных величин из исходной. Таковыми могут быть:

- » Утерянный потребительский товар.
- » Налог с продаж.
- » Излишки/недостача.
- » Другое.

Второй способ подсчета комиссионных — процент от прибыли. Расчет производится на основе процента от валового дохода сверх оптовой цены. И хотя порой такую систему выплат легче объяснить и навязать клиенту, а 50% от прибыли для него звучит заманчиво, выбирая эту систему, следует учесть: так же легко клиент может неверно понять условия. Он может перепутать 50% от прибыли и 50% от выручки («50 на 50» — обычная формула комиссионных для операторов игровых автоматов).

Третья, и, вероятно, самая простая формула расчета комиссионных основана на фиксированной ставке от товаров, проданных через торговый автомат. Один недостаток этого способа — дистрибутор берет на себя ответственность за все налоги на продажу и недостачи. Выбирая этот способ расчета, сделайте необходимые поправки на покрытие возможных расходов.

Прежде чем определиться с выбором метода расчета комиссионных, ознакомьтесь со способами, которыми пользуются конкуренты. Определившись с ценами и размером комиссионных выплат, всегда помните, что задача системы размещения торговых автоматов на полном обслуживании — услуги и контроль над самым ценным активом — вашим клиентом. Удовлетворение нужд клиента — ваша первоочередная задача.

Шаг третий: разработка схемы логистики

Чтобы достичь рентабельности, необходимо установить основные процедуры контроля и управления системой торговых автоматов на полном обслуживании. Составляя схему снабжения, следует также определить схемы маршрутов. Торговые точки, входящие в систему полного обслуживания, можно обслуживать по любой маршрутной схеме (обычной, условной и т. д.) при наличии надлежащих средств контроля. Необходимо, по возможности, организовать специализированные схемы снабжения, что позволит обеспечить надлежащий контроль и управление, повысить рентабельность маршрутизации и эффективность использования людских ресурсов. Такое решение должно основываться на плотности торговых точек, географических факторах и доступности средств учета для контроля количества отгруженных единиц товара и собранной наличности.

С несколькими разновидностями, схемы снабжения для систем торговых автоматов на полном обслуживании делятся на три основных категории:

- » Сбалансированная загрузка.
- » Изменяющаяся загрузка.
- » Штучная загрузка.

Ни одна из этих схем не является однозначно правильной или неправильной. Каждая имеет свои достоинства и недостатки. Выбор наиболее подходящей схемы для конкретной программы зависит от ее преимуществ относительно текущих нужд и способностей дистрибутора отслеживать уровень продаж и движение наличности. Различаясь в рамках каждой системы, схемы снабжения имеют одну и ту же цель: учет наличности на основе уровня продаж.

Метод сбалансированной загрузки наиболее часто используется в системах полного обслуживания. Этот метод отталкивается от предпосылки, что каждый автомат имеет неизменный запас, включая запас потребительского товара (обычно равен номинальной емкости автомата) и запас наличности на заранее установленном и неизменном максимальном уровне. Запас наличности обычно равен полной емкости разменного автомата. Когда автомат впервые доставляют новому клиенту, его наполняют потребительскими товарами «под завязку». Разменный автомат также наполняется по максимуму. После этого торговый автомат считается укомплектованным. Если торговый автомат нуждается в обслуживании, работник службы снабжения открывает его и проводит инвентаризацию. Стратегия обслуживания по методу сбалансированной загрузки требует, чтобы запас товара возобновлялся до следующей полной коробки. Любая наличность за не полностью проданную коробку товара должна быть возвращена в автомат.

Второй метод снабжения в системе полного обслуживания — метод изменяющейся загрузки. Основное отличие — в определении уровня запаса. При сбалансированной загрузке запас фиксируется на уровне емкости автомата. Метод изменяющейся загрузки отличается тем, что уровень запаса колеблется в зависимости от данных, взятых при предыдущем обслуживании, и текущего желательного уровня запаса. При использовании рассматриваемого метода вся наличность забирается из автомата, а уровень запаса высчитывается заново. Очевидный недостаток этого метода — трудность слежения за уровнем запаса. Если система слежения не автоматизирована, управление изменяющимся уровнем запаса может превратиться в грандиозную задачу. При ненадлежащем слежении можно легко выпустить из рук контроль и учет запаса. С другой стороны, преимущество этого метода по сравнению со сбалансированной загрузкой — в изъятии всей наличности из автомата при каждом обслуживании. Деньги имеют большую ценность, если лежат в банке, а не в железной коробке.

Третий метод контроля — метод штучной загрузки. Он представляет собой комбинацию двух предыдущих методов. Метод штучной загрузки основан на том, что при каждом обслуживании каждый автомат наполняется до номинальной емкости. Учет продаж ведется в единицах товара, а не в коробках, а значит, легче следить и проводить сверку выручки и продаж. Штучная загрузка — очень естественный и самый логичный метод контроля. Емкость оборудования считается в единицах товара. Учет продаж ведется в единицах товара по указанной розничной цене. Поэтому при использовании метода штучной загрузки автомат наполняется до полной емкости каждый раз, когда работник службы снабжения проводит обслуживание. Так как запас товара пополняется до номинальной емкости, вся наличность изымается из автомата, но, если потребительский товар поставляется целыми упаковками (как поставляются многие товары для торговли через автоматы), использование смешанных и частичных упаковок по методу штучной загрузки может представлять собой определенную проблему.

Шаг четвертый: реализация системы наблюдения и учета

Возможность учета наличности — главная забота дистрибутора. Хотя эффективность маршрутов и использования людских ресурсов очень важна, прежде всего, дистрибутор должен быть уверен, что все деньги учтены. Там, где отсутствует контроль, говорят так: «Вы можете узнать, сколько маршрутов у дистрибутора, взглянув на дорогущие машины на стоянке фирмы». Очевидно, что для работника велико искушение украсть. Ввод более высоких розничных цен вкупе с такими новыми технологиями, как акцепт векселей, только увеличивает необходимость более жесткого контроля.

Первый шаг при организации любой системы контроля — подчинение маршрута местонахождению отдельных автоматов. Для того чтобы любая система работала, торговые автоматы (объекты) должны быть привязаны к конкретному маршруту. В идеале автоматы должны быть привязаны исключительно к одному маршруту, чтобы только один работник службы снабжения имел к ним доступ. Все системы контроля базируются на торговых автоматах. В системе полного обслуживания каждый торговый автомат является независимым объектом и должен контролироваться как таковой.

Главная функция контроля — учет всей прогнозируемой наличности. В первую очередь, прогнозируемая наличность рассчитывается как результат продаж, и лишь затем — на основе количества загруженных упаковок. Система контроля должна обеспечивать возможность накопления данных для отслеживания любых изменений, которые могут произойти между сеансами обслуживания. Центр внимания — возможность учета наличности, а другие необходимые функции (отчеты о продажах, комиссионных, производительности и др.) являются побочными.

Для дистрибутора необходимо знать подробности — чтобы выявить все исключения или торговые автоматы, которые не справляются с требуемыми показателями окупаемости. Владение нужной информацией, позволяет проанализировать ситуацию и определить, какие рычаги необходимо задействовать, чтобы вывести автомат на нужные показатели. Возможно, понадобится увеличение розничной цены, или возврат комиссионных, или оба варианта вместе.

Система контроля должна также представлять отчеты о продажах в отдел продаж через автоматы. Подробность этих отчетов зависит от сложности системы контроля. Кроме сведений об объемах продаж за день или по маршрутам, при планировании часто оказываются полезными отчеты, представляемые конкретными каналами сбыта (например, канал сбыта «школы», «рабочие места» и т. д.) или отдельными клиентами.

Подчеркнем важность контроля над сбором наличности и выделения всех отклонений — и в большую, и в меньшую сторону — от ожидаемых результатов. Поскольку даже самая подробная схема снабжения допускает некоторые отклонения, индивидуальный контроль при обслуживании должен охватывать все торговые автоматы. Ожидается, что показатель исчерпания запаса в автомате на следующей неделе будет близок к показателю предыдущему.

Программа полного обслуживания — трудоемкая система распределения. Интенсивность потока влечет увеличение транспортных расходов. Производительность можно измерить двумя способами: узнать производительность работника отдела снабжения или продуктивность торгового автомата. Любая информация относительно количества упаковок на человека-час и т. п. будет полезна для контроля транспортных расходов. Производительность можно улучшить, настроив систему снабжения на максимальное увеличение количества упаковок, перевозимых за одну поездку, но — не допуская исчерпания запаса в автомате. Для достижения этих целей ценным подспорьем становятся отчеты о доставке с указанием упомянутых критериев.

Основываясь на установившейся практике, необходимо составлять месячные или квартальные отчеты о подлежащих выплате комиссионных. При составлении отчета о комиссионных можно воспользоваться данными об объемах продаж по каждому клиенту, а также информацией о полученной наличности.

Для дистрибутора мерилом успеха системы полного обслуживания является итоговая рентабельность. В таком отчете необходимо учитывать деятельность, которая осуществляется по всей программе. В определенном

смысле отчет об итоговой рентабельности представляет собой счет прибылей и убытков системы снабжения торговых автоматов на полном обслуживании.

Шаг пятый: контроль над программой

Необходим ежедневный контроль и управление программой полного обслуживания. Даже самый замысловатый компьютерный анализ и система слежения никогда не заменят личного присутствия контролера. Хорошая система наблюдения, автоматизированная или нет, обеспечивает своевременную и точную информацию, необходимую для управления программой.

Контролер программы полного обслуживания — это менеджер по различной торговле. Как таковой контролер отвечает за управление всем, от стоимости труда до ценообразования. Цель контроля — максимально обеспечить клиента качественными потребительскими товарами и услугами, и, в то же время, дать дистрибутору приемлемую прибыль. Успешная программа полного обслуживания не может работать автоматически. В дополнение к своим многочисленным обычным обязанностям (контроль прогулов, отпусков, выходных и т.д.), контролер должен наблюдать и за ежедневным учетом больших наличных сумм. Чтобы иметь способность к увеличению рентабельности, крайне важно знать производительность маршрута.

Составляя для дистрибутора соответствующие отчеты, необходимо регулярно контролировать пять параметров:

- производительность маршрута,
- производительность оборудования,
- возможность учета наличности,
- рентабельность направления,
- расширение.

Производительность маршрута помогает отслеживать общее количество упаковок, поставляемое по каждому маршруту в день, и общее количество отработанных часов — эти параметры используются при подсчете количества упаковок, обработанных за час, и позволяет контролеру наблюдать за каждым работником на маршруте, дает ориентиры для усовершенствования. При увеличении количества упаковок, обработанных за час, растет рентабельность: по мере увеличения производительности снижается стоимость транспортировки в пересчете на одну упаковку. Важна также и плотность маршрута, поскольку чем больше автоматов для обслуживания находится на маршруте (параметр, влияющий на количество упаковок, обработанных за час), тем короче время в пути.

Производительность маршрута можно увеличить, улучшив производительность оборудования. При увеличении среднего количества упаковок, доставленных за одну остановку, стоимость доставки одной упаковки снижается, так как расходы распределяются среди большего количества упаковок.

Возможность учета наличности относится к излишкам/нехватке наличных, прогнозируемых для каждой доставки. Это — основной элемент контроля. Какие бы средства контроля наличности ни использовались — автоматизированная ли система, или простая картотека, — чрезвычайно важна своевременность проверки. В идеальных условиях следует контролировать действия с наличностью, поступившей от операций предыдущего дня. Это позволяет проверять данные от работников службы снабжения на предмет несоответствий. Кроме того, работники, выезжающие на маршрут, будут знать, что их действия отслеживаются и что следует докладывать о возникновении необъяснимых ситуациях контролеру.

Рентабельность направления — еще один критерий контроля программы полного обслуживания. В идеале следует составлять отчет «о прибылях и убытках по программе полного обслуживания». Этот периодический анализ финансовых показателей направления составляется в виде бланка отчета. В счете прибылей и убытков подробно описаны и отражены в порядке поступления все доходы и расходы, напрямую связанные с программой полного обслуживания.

Планирование и прогнозирование расширения направления — еще одна важная функция контролера. Если программа полного обслуживания является приоритетным направлением, расширение следует планировать через увеличение охвата и доступности программы. Инспектор должен знать, когда ввести дополнительный маршрут или разделить уже существующий. Один из способов — отследить текущее количество объектов и объемы продукции на каждом маршруте. Часто симптомы перегрузки маршрута путают с отличными показателями эффективности маршрута: для завершения маршрута работникам на выездах приходится изменять частоту обслуживания объектов, но при этом возрастает количество упаковок, обработанных за одну доставку. Однако увеличение количества автоматов снижает продуктивность маршрута, так как появляется необходимость работать в неурочные часы, либо — пропущенные остановки (иначе пострадает качество обслуживания клиентов). На расширение же указывают не только возросшие объемы, но и появление новых клиентов и новых автоматов. Избежать подобной оплошности — вовремя отличить симптомы перегрузки от признаков эффективного расширения — призваны регулярные проверки заранее отпечатанных накладных на предмет возврата или не обслуженных объектов.

Шаг шестой: поиск новых клиентов

Наладив контролируемую систему автоматов на полном обслуживании, пора расширить ее, найдя новых клиентов для участия в программе. Последние исследования показывают, что владельцы или администрация предоставляют своим работникам и посетителям потребительские товары по двум основным причинам: для получения прибыли либо для удобства. Хотя в организациях, ориентированных на розницу, стимулом выступает прибыль, а там, где на розницу не ориентируются, основной стимул — удобство. Подход и коммерческую задачу нужно изменять в зависимости от ситуации и мотивов будущего клиента. Вы должны уметь, основываясь на стратегии и политике ценообразования, подобрать весомые аргументы в пользу вашей системы для клиентов обоих типов. Понимание мотивов поможет вам выбрать направление и программу, которые лучше всего соответствуют нуждам клиента.

Краткое изложение иллюстрации

- Дистрибутор может запускать программу размещения торговых автоматов на полном обслуживании только после того, как определит конъюнктуру рынка.
- Если условия рынка пригодны для работы, дистрибутор должен ввести политику ценообразования и структуру комиссионных выплат.
- Следующий этап — разработка схемы снабжения.
- Необходимо внедрить и системы слежения.
- Дистрибутор должен контролировать работу программы на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе. Концепция полного обслуживания автоматов должна заставить существующих клиентов продавать больше товаров и привлечь к участию новых клиентов.



ГРЕВИЛЛЕА
ПУБЛИШЕР

Уникальные места продаж товаров импульсивного спроса

глава

11

Место продаж товаров импульсивного спроса правомерно рассматривать как своего рода оборудование для мерчендайзинга, предоставляющее посетителям магазина право выбора и приобретения потребительских товаров. В предыдущих главах мы рассмотрели всего шесть видов продажи товаров импульсивного спроса:

- Основные секции.
- Постоянные дополнительные стойки.
- Временные рекламные дисплеи.
- Холодильники со стеклянной дверью.
- Разливочное оборудование.
- Торговые автоматы.

Разумеется, кроме этих обозначенных шести, существует намного больше видов мест продажи товаров импульсивного спроса — назовем их дополнительными: некоторые из них жизнеспособны только лишь в какой-то одной части света (на одном континенте или только в одной стране). Ниже приведен список некоторых из этих уникальных мест продаж товаров импульсивного спроса:

- Витрины в магазинах модной одежды.
- Традиционные овощные рынки под открытым небом в Восточной Европе, где сегодня продаются все виды потребительских товаров.
- Стойки в комбинации с холодильниками у касс.
- Ручные и велотележки в Азии.
- Небольшие холодильники со льдом (ледники) в Африке.
- Киоски в Европе.
- Центральные рынки в странах бывшего СССР.
- Мини-бары в номерах международных отелей.
- Телемагазины («Магазин на диване»).
- Продажи через Интернет.

Мерчендайзинг потребительских товаров в киосках Румынии

Уникальные места продаж товаров импульсивного спроса предоставляют покупателям дополнительные возможности для выбора и приобретения потребительских товаров. В некоторых странах иные из этих уникальных мест продаж торгуют лучше, чем места продаж товаров импульсивного спроса, относящиеся к основным шести видам. Поэтому необходимо убедиться, что стандарты мерчендайзинга соответствуют характеру мест продажи в каждой конкретной стране или регионе. Стандарты мерчендайзинга должны быть разработаны в формате *GLOBALSCORE* — в виде 18 вопросов, требующих ответа «да» или «нет» относительно запаса, расположения и представления.

Удачным примером страны, в которой места продаж товаров импульсивного спроса, известные как киоски, пережили период стремительного роста, является Румыния. Недавний ее опыт, касающийся потребительских товаров, — несомненный образец оптимизма, с каким компании, занимающиеся потребительскими товарами, могут смотреть на создание новых и развитие уже существующих мест продаж товаров импульсивного спроса. Отчет, составленный в 1995 году Обществом международных бизнес-пар-

тнеров, дает ясную картину переходного периода 1989-1995 гг. в Румынии. Приведем некоторые выдержки из этого отчета.

Немногочисленные аналитики предсказывали падение коммунистического правительства в Румынии (в ряду иных стран) после 1989 года: уже к середине года все указывало на конец режима Чаушеску. В Румынии — второй после Албании беднейшей стране в регионе — начались преобразования. Экспериментальные реформы нового правительства Иона Илиеску не могли справиться с депрессией первых лет преобразований в Румынии. Из-за отмены государственных субсидий уровень безработицы превысил 10 процентов, уровень жизни снизился. В 1992 и 1993 гг., частично — в результате либерализации цен и введения налога на добавленную стоимость (середина 1993 года), — инфляция превысила 200 процентов. Реальная заработная плата в 1993 году составляла лишь 60 процентов от показателя 1989 года, и более 60 процентов румынских пенсионеров жили за официальной чертой бедности.

В начале 90-х распространяющаяся бедность в сочетании с загрязнением природы (наследие политики Чаушеску) спровоцировали кризис здоровья населения. Уровень детской смертности стал самым высоким, а продолжительность жизни — почти самой короткой в Европе; показатели распространенности туберкулеза, которые еще до реформ были самыми высокими в Европе, выросли почти наполовину.

Выбранный Румынией путь постепенных реформ требовал неизбежного преобразования экономики, но недостаток внутренних сбережений тормозил процесс приватизации мелких и средних компаний в сфере обработки пищевых продуктов, транспорта, торговли и туризма. В результате немногочисленные оптимистически настроенные международные компании, специализирующиеся на потребительских товарах (или, иначе, компании ТНП), предпочли кратковременный риск. Сразу после 1989 года они сделали крупные инвестиции в Румынии и в итоге добились ощутимого экономического эффекта: были созданы новые, небольшие коммерческие предприятия — киоски. После обвала экономики 1989-1990 гг. по всей стране появилась целая сеть небольших розничных магазинчиков. Вначале они торговали неорганизованно, не концентрируясь на предмете продажи. В первые же годы переходного периода международные компании предоставили этим новоявленным предпринимателям, а особенно — мелким предприятиям (которые обычно и называют «киосками»), такой предмет сосредоточения усилий.

Большую часть прибыли в начале 1990-х приносила киоскам продажа сигарет и напитков. Прибыль от продаж этих потребительских товаров позже переросла в капитал, который покрыл расходы на оплату запаса и расширение, а также оставшиеся оперативные расходы. В ассортименте многих мелких торговых точек было больше сотни наименований товаров, но лишь менее десяти наименований приносили около 80 процентов прибыли. Такие ходовые товары, как сигареты и напитки, продажей которых занимались, по примерным оценкам, около 67 процентов киосков, позволяли многим мелким торговым точкам получать большую часть основной выручки.

Благодаря дефициту, существовавшему при предыдущем режиме, постоянное наличие потребительских товаров расценивалось населением Румынии почти как чудо и служило своеобразным магнитом. Владельцы небольших киосков обнаружили, что для привлечения покупателей оказалось достаточным просто написать о наличии в магазинах потребительских товаров.

Благодаря одной ключевой международной компании открылось от 20000 до 25000 киосков и других мелких магазинов. Многие из появившихся сразу после обвала экономики 1989-1990 гг. киосков впоследствии расширились и стали продавать мыло, сигареты, сладости и другие ходовые

потребительские товары. Новшеством для владельцев киосков оказались поставки своей продукции напрямую (в киоски) несколькими международными компаниями потребительских товаров (или их местными дистрибуторами): подобного не знали при старой системе.

И уж совсем немногие компании потребительских товаров пошли на предоставление киоскам морозильников и холодильников на основе безвозмездного займа. Договор безвозмездного займа предполагает, что поставщик бесплатно устанавливает в киоске оборудование с условием, что использовать оно будет исключительно для продукции поставщика. Это холодильное и морозильное оборудование являлось особой ценностью для многих киосков в Румынии: оно позволяло киоскам торговать дополнительными ходовыми товарами — мороженым и напитками.

В 1991 году (практически в один день) компании, занимающиеся потребительскими товарами, при поставках своих товаров розничным продавцам перестали брать с последних плату за доставку. Зато стали привозить POS-материалы и зонтики, а в более крупные предприятия розничной торговли — еще и морозильники, холодильники и стойки для дисплеев. Эти международные компании не настаивали на заключении с розницей долгосрочных и даже краткосрочных договоров на закупку (как поступало в недалеком прошлом большинство местных производителей). Киоски — самый наглядный пример влияния компаний ТНП на экономику Румынии. Начальные капиталовложения этих компаний в киоски имели тройкое действие: заставили большее количество компаний просить киоски продавать их товары (1), усилили конкуренцию за ограниченное пространство в киосках (2) и (3) заставили компании потребительских товаров резко увеличить (в течение 1994-1995 гг.) количество морозильников и холодильников, стоявших снаружи киосков. Одна из компаний-пионеров потребительских товаров в Румынии была настолько довольна первыми успехами, что за один лишь 1995 год установила более 10000 дополнительных холодильников.

Итак, в начале 1990-х существовал определенный торговый потенциал киосков как мест продаж товаров импульсивного спроса, но разглядеть его смогли лишь немногие компании ТНП. Их решительная работа в Румынии сослужила стране хорошую службу: во-первых, увеличилась занятость населения, во-вторых, киоски помогли компаниям ТНП получить в Румынии широкую базу для распространения своей продукции в относительно короткий срок.

Мерчендайзинг глобального имиджа компании *Reebok*: спорт и здоровье

Несколько лет назад компания *Reebok* взялась за преобразование: влиятельная компания по производству спортивной обуви должна была стать производителем стратегической марки товаров для спорта и здоровья. Выстраивая глобальный бизнес на глобальном же имидже бренда, ассоциирующегося со спортивными достижениями, глобальной системе продаж, дистрибуции и мерчендайзинга и способности реагировать на вечно изменяющиеся аппетиты потребителей, компания *Reebok* закладывала прочный фундамент успешного будущего.

Новый логотип *Reebok Performance*, появившийся в 1993 году, отображает искреннюю поддержку компанией спортивных ценностей и духа побед. Нижеследующая информация составлена компанией *Reebok International Ltd.*: *Reebok* — мировой лидер среди производителей потребительских товаров для спорта и здоровья благодаря выдающемуся дизайну, маркетингу, продажам, дистрибуции и мерчендайзингу.

В перспективе полем битвы за будущее компании *Reebok* станут основные рынки Азии (Китай, Япония, Индия, Южная Корея и Индонезия), а пре-

имущественный рост обеспечат ей ведущие марки компаний. Уже сегодня *Reebok* — марка номер один на таких ключевых стратегических рынках, как Гонконг, Сингапур и Австралия. В Европейском регионе компания надеется удержать высокие показатели продаж в странах Европейского союза (ЕС) и увеличить их в странах Центральной Европы.

Организационный план *Reebok* содержит сильную глобальную перспективу. Шесть исполнительных вице-президентов отвечают за функции общего руководства компанией: (1) глобальный маркетинг, (2) глобальные продажи и дистрибуцию, (3) глобальный мерчендайзинг, (4) глобальные НИОКР и производство, (5) глобальное финансирование и (6) глобальные особые операции. Остальные вице-президенты подразделений отвечают за сеть распределения компании *Reebok* на пяти основных рынках мира: Северная Америка, Латинская Америка, Европа, Азия, Тихоокеанский регион/Дальний Восток и Россия/Ближний Восток/Африка. Сотрудники *Reebok* глобального уровня закалены в международном бизнесе и осознают трудности, с которыми компания ТНП может столкнуться при пересечении границы и создании новых международных альянсов; они двигаются вперед, вооружившись разумным сочетанием доверия, уважения к местным нравам и обычаям и предосторожности.

В числе мест продаж товаров импульсивного спроса, которые компания *Reebok* наметила для мерчендайзинга своих товаров, — магазины товаров для спорта и здорового образа жизни, универсальные магазины, специализированные обувные магазины и предприятия торговли по каталогам. Во всем мире дистрибуторы *Reebok* — находящиеся в полной собственности акционерные или независимые предприятия, умеющие оперативно реагировать и приспосабливаться к любым изменениям ситуации в своем регионе: для руководства работой *Reebok* нанимают местные кадры, обладающие большим опытом работы в стране.

Тем не менее, разработкой международной стратегии имиджа марки и мерчендайзинга в торговых точках занимаются штатные вице-президенты в г. Стэутон, штат Массачусетс (США). Эти стратегии глобального маркетинга и мерчендайзинга передаются из США местным дистрибуторам через вице-президентов подразделений компаний. Один из способов сравнения реализации международных стандартов мерчендайзинга в каждой стране, где присутствует компания *Reebok*, — использование международной системы аудита мерчендайзинга *GLOBALSCORE*.

Например, новая стратегия *Reebok Outdoor* должна выполняться как на уровне рекламы в СМИ, так и на уровне мерчендайзинга в торговых точках. В 1980-х компания *Reebok* обнаружила тенденцию к спросу на обувь с грубой подошвой и немедленно начала соответствующую подготовку. И в итоге сегодня компания занимает выгодную позицию, позволяющую ей получать прибыль на быстрорастущем рынке, и предлагает потребителю широчайший в отрасли выбор обуви, износостойкой, удачного дизайна, рассчитанной строго на целевую аудиторию. С учетом предпочтений различных потребительских групп, обувь компании поставляется под четырьмя торговыми марками: *Reebok*, *Rockport*, *Boks* и *Avia*.

Так, например, благодаря своевременному маркетингу и мерчендайзингу, марка *Rockport* пользуется успехом и популярностью у многих американцев и европейцев широкого возрастного спектра, чей выбор — разнообразная повседневная обувь. Учитывая предпочтения этой потребительской аудитории, компания *Reebok International* работает на благо значительного развития марки *Rockport* в последующие несколько лет. Популярность марки *Rockport* среди пожилых американцев, которые знают цену вещам, быстро распространяется и на более молодые возрастные группы и глобальные рынки.

А вот у марки *Boks* — другая целевая группа. Обувь *Boks* предназначена непосредственно для людей «поколения Икс» — прагматичную, пользующуюся мультимедиа и ценящую качество молодежь от 18 до 29 лет, для людей, которые имеют склонность носить прочную и долговечную одежду и обувь. Ожидается, что, по мере концентрации рекламы и мерчендайзинга на этой группе потребителей продажи обуви под маркой *Boks* резко возрастут.

Мерчендайзинг имиджа компании *Avon*: косметика и средства личной гигиены

Мир потребителей меняется, вместе с ним меняется и компания *Avon*. Где бы ни продавалась продукция *Avon* — от Венеции в Италии до Венеции в штате Калифорния, — компания неизменно предана принципам понимания потребителя и предоставления самых ценных товаров и услуг. План компании заключается в предложении доступа к товарам, имиджа и индивидуальных услуг в степени, не имеющей аналогов на рынке. Соответствие тонкостям и хитростям потребительского спроса во всем мире свидетельствует об искусном варьировании тактики мерчендайзинга *Avon* применительно к разным странам и разным рынкам — вот в чем заключена красота *Avon*.

Например, в Соединенных Штатах компания *Avon* разработала программу прямого маркетинга *Avon Select*, чтобы дать потребителям возможность покупать товары *Avon*, где бы, когда бы и как бы они ни захотели. Ради удобства клиентов компания *Avon* умножила количество мест продаж товаров импульсивного спроса. Теперь потребитель может заказать товар одним из четырех способов: через представителя компании, по почте (используя специальные каталоги *Select*), по телефону 1-800-FOR-AVON или по факсу.

Самое важное для *Avon* место продаж товаров импульсивного спроса — на развитых рынках, где особенно ценится доступ к качественным товарам: метод прямых продаж открывает беспрецедентные возможности для женщин. В Китае женщины настолько жаждут приобрести продукцию *Avon*, что компания распродала предполагаемый шестимесячный запас лосьонов всего за две недели. Повышенный спрос на продукцию *Avon* свидетельствует также о том, что компания предоставляет своим непосредственным торговым представителям необычайные возможности для заработка.

Аналогично в Польше *Avon* предлагает потребителям невиданный ранее в стране доступ к косметике и товарам для личной гигиены. Обеспеченные сильной мерчендайзинговой поддержкой товары *Avon* удовлетворяют настолько сдерживаемый ранее спрос, что польские женщины с охотой тратят значительную часть своих дискреционных доходов на продукцию *Avon*.

Организация компании *Avon* во всем мире несколько отличается от организации упомянутой выше *Reebok International*. *Avon* не ищет крупных и солидных дистрибуторов для своей продукции — вместо этого компания полагается на появление тысяч представителей, которыми чаще всего оказываются женщины, предлагающие товары напрямую потребителям в своем районе и на работе. Именно во время таких персональных презентаций представители и создают уникальные места продаж товаров импульсивного спроса для косметики и предметов гигиены от *Avon*. Кроме того, в отличие от *Reebok*, компания *Avon* присутствует всего в четырех регионах мира — в Азиатско-Тихоокеанском регионе, в Европе, в Соединенных Штатах и в обеих Америках; о каждом из них компания *Avon* публикует следующую информацию:

Азиатско-Тихоокеанский регион. В последнее время вырос уровень продаж товаров *Avon* в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Это объясняется переносом акцента на более прибыльные средства по уходу за кожей и благотворным влиянием снижения позиций доллара США в Японии. Именно

в этой стране *Auon* концентрирует свои усилия на увеличении доли рынка, уровня продаж и прибыли, а также на расширении доступности товаров для покупателей. Вот новые инициативы компании *Auon*: Миссия А — программа «Care» (профессиональный уход за кожей), программа «*Renewal Lipstick*» (использование новейшей технологии, позволяющей поддерживать свежесть цвета помады на протяжении дня), и Галерея Косметики *Auon* (организация выставочного зала и центра обслуживания в деловом районе Токио для расширения доступа покупателей к товару). Кроме того, *Auon* развивает центры распределения на Тайване, в Малайзии и Таиланде.

Европа. В Великобритании продажи 20 лучших основных марок *Auon* в совокупности вырастают на 10 процентов в год. На континенте подразделение *Auon* в Германии, Венгрии, Чехословакии и Польше успешно продают товары серии *Parfums Creatifs*. *Auon* — компания, которая первой попыталась сделать свои товары доступными там и тогда, когда они нужны покупателю. В Италии она открыла серию бутиков с первоклассным мерчендайзингом, предлагающих товар непосредственно покупателям, и в то же время продолжает поддерживать и улучшать систему прямых продаж. Так, бутики стали вторым видом мест продаж товаров импульсивного спроса для продукции *Auon*.

Соединенные Штаты. В этом регионе продажи тоже растут, и компания продолжает фокусировать усилия на увеличении производительности представителей, делая акцент на мерчендайзинге и продажах наиболее прибыльных средств по уходу за кожей. Приспособливаясь под разнообразные нужды потребителей, компания *Auon* продолжает также реализовывать программы, которые, при помощи представителей компании, сочетают прямые продажи и прямой маркетинг. Эти программы, ориентированные на потребителя, основаны на тесной взаимосвязи между маркетингом, мерчендайзингом и представителями компании. Стремясь к постоянному увеличению количества различных мест продаж товаров импульсивного спроса, компания *Auon* также уделяет внимание сегментации рынка и маркетингу, основанному на данных исследований.

Американский континент. В этом подразделении продажи тоже выросли на 10 процентов. Компания *Auon* не ограничилась представительствами в Мексике, Аргентине, Бразилии, Чили, Венесуэле, Эквадоре, Боливии и продолжает расширять свое присутствие в регионе, — включая канадское подразделение компании, давшее начало маркетинговой программе *Auon Direct* (она направлена на ту часть потребителей, которая не покрыта представителями компании). Вступив в соглашение с крупным продавцом по каталогам, компания *Auon* создала себе третий вид мест продаж товаров импульсивного спроса: она опубликовала каталоги специальных хозяйственных товаров, предназначенных для распространения в Пуэрто-Рико и еще 10 карибских странах.

Краткое изложение главы 11

- Все описанные компании ТНП, используя разные методы в разных странах, работают во всем мире и концентрируют свои усилия по мерчендайзингу на *увеличении количества и качества мест продаж товаров импульсивного спроса*.
- Будь то мерчендайзинг киосков в Румынии, или мерчендайзинг магазинов товаров для спорта в Риме, или мерчендайзинг и продажа товаров в Рио-де-Жанейро, цель остается прежней — привлечь часть *дискреционных доходов* потребителя.
- Все товары, описанные в настоящей главе, едва можно назвать «основными товарами», — это *товары импульсивного спроса*.

- Мерчендайзинг каждого уникального места продаж товаров импульсивного спроса способствует увеличению количества *импульсивных покупок*.

Иллюстрация на примере компании: введение стандартов мерчендайзинга для индустрии модной одежды

Как-то раз консультант по дизайну интерьеров Барри Джеймс Вуд обнаружил пыльную стопку фотографий в подвале универсального магазина *B. Altman & Company*. Очарованный изображениями когда-то модных витрин, Вуд обратился к декораторам и основным универмагам США и Канады с просьбой прислать ему остальные имеющиеся фото. Из этого бесценного архива он составил книгу, ставшую беспрецедентной летописью магии мерчендайзинга, магии, подвластной дизайнерам витрин.

Ниже мы приводим принадлежащее Вуду описание дисплеев в витринах магазинов.

Дисплеи в витринах магазинов

Каждый день миллионы людей проходят мимо витрин универсальных магазинов, поворачивают на ходу головы, а некоторые и останавливаются, чтобы присмотреться к тому, что находится за стеклом. Лишь немногие осознают, что эти экспонаты являются результатом труда необычной группы людей, которые в поте лица работают над созданием привлекательных, но недолговечных эффектов. Захватывающие замыслы этих художников-оформителей витрин составляют огромную и увлекательную галерею витрин — галерею, экспонаты которой постоянно меняются.

По самой своей природе дисплей — синоним изменчивости. Большинству дисплеев в витринах отводится максимум две недели — короткая жизнь для произведения искусства. Ведь речь идет именно об искусстве, а оформители дисплеев — творцы, провидцы, фиксирующие и просеивающие те образы, в которых мы видим себя и наши фантазии.

Дисплеи в витринах — это театр. Созерцая витрину магазина, мы становимся частью безбилетной аудитории, гораздо более многочисленной, чем когда-либо видел Бродвей. Мы превращаемся в свидетелей драмы, застывшей за стеклом витрины, которая отображает юмор или серьезность ее создателя, или его предрассудки, отчаяние или мечты. Если основная тема передана удачно, она убеждает и побуждает к действиям, а художник приобретает силу превратить мечту в реальность и, произнеся волшебное заклинание, ухватить самую неуловимую материю в мире — наши фантазии.

После двух лет, проведенных за изучением мерчендайзинга в стенах Института моды и технологий Нью-Йорка, Кэнди Праттс воспользовалась своим воображением и представила миру «витрины-сценки», предмет которых часто шокировал публику. Праттс заявила: «Я хотела, чтобы эта область снова стала значимой, чтобы люди узнали, кто делает все это». Ее спорные психологические драмы заработали больше славы, чем смогли накопить дисплеи в витринах за годы. Праттс твердо верила, что суть и смысл дисплея не в том, чтобы продавать, а в том, чтобы развлекать и привлекать. «Если бы витрины могли продавать товары, они продолжали бы делать это после закрытия магазина». Она также верила, что эти «приманки» должны проецировать ауру магазина. «В конце концов, вы можете купить платье от *Klein, Lauren* или *Saint Laurent* в полудюжине других магазинов города. Что в действительности приводит покупателя в магазин, так это имидж, который внушает витрина. Покупатели должны увидеть себя в любой теме любой витрины». Для богатой молодежи, которая стекается в мекку моды (любовно называемую ими «Блумис»), дисплеи Праттс отражали жизнь, какую они вели или

хотели бы вести, — молодежь заходила в магазин *Bloomingdale's* в погоне за этой иллюзией.

Запас: одежда, манекены и декорации

Дисплеи в витринах связаны со многими трудностями. Сама одежда может представлять проблему: оформители постоянно вынуждены бороться с одеждой, которую они никогда не выбрали бы для своих дисплеев — то она слишком легка, то слишком вычурна, а то и вовсе смешна.

Оформителям приходится возиться и с манекенами, которые не отличаются прекрасным дизайном или послушностью. Чтобы превратить эти безжизненные, неподатливые тела в выразительные живые создания путем подбора поз и мизансцен, требуется недюжинное терпение и ловкость.

В течение года сотни элементов реквизита приходят и уходят, а оформитель дисплея всегда должен быть уверен, что они не потеряются и не перепутаются. То же относится и к товару — если он не вернется в отдел, из которого был взят, его стоимость будет вычтена из бюджета дисплея.

В витринных дисплеях проводятся эксперименты и с последними достижениями науки — стекловолокном, сухим льдом, пластиком, нержавеющей сталью, флуоресцентным освещением, неоновыми огнями, акриловыми материалами, хромом, лазерным светом; все эти материалы были выбраны из-за присущей им выразительности и способности наводить на размышления, а не благодаря своей утилитарной функции.

Расположение: пространство, освещение и спецэффекты

Поскольку витрины магазинов не обладают достаточной глубиной и протяженностью, оформителям дисплеев и дизайнерам внутреннего пространства необходимо чувство пространственного соотношения. Преодолеть архитектурные ограничения и наиболее творчески использовать такой тесный «холст» — задача непростая. Оформители витрин должны всегда идти в ногу с последними веяниями, искать новые декоративные средства, знакомиться с методами крепления и настилки ковров, изучать взаимосвязь цвета и освещения.

Эффективное освещение — ключевой фактор для создания эффективной витрины. Оформитель должен снарядить свою витрину так, чтобы она выглядела привлекательно и при свете дня, и под покровом ночи. Нужно избавиться от бликов и отражений, чтобы свет не соперничал с выставленным объектом и не уменьшал его выразительность.

Дана О'Клер применила музыкальные записи в рождественских витринах магазинов *Lord & Taylor* и стала первым оформителем, обогатившим дисплей звуком. Она первая догадалась развесить духи, выставленные в витрине, и подать их на улицу при помощи распылителя *DeVilbiss* — и стала автором-создателем первого дисплея с запахом. Мало того, применив изогнутые пролеты, которые находились в разительном контрасте с прямыми стенами, О'Клер сотворила оптическую иллюзию большей глубины.

Представление: продажа, место продажи, порядок и чистота

Один предпримчивый президент компании *Cartier Jewelry* по имени Джозеф Либман решил выяснить, до какой степени способна увеличить продажи ничем не стесненная творческая фантазия оформителя витрин. В качестве эксперимента он дал полную творческую свободу своему художнику Рено Мастробьони, предоставив ему возможность сконцентрироваться исключительно на оформлении витрины, а не на продажах выставленного товара. По завершении работы художника служащие магазина спрашивали посетителей, заинтересовавшихся выставленным товаром, что заставило их войти в магазин. Доля посетителей, привлеченных в магазин непосредствен-

но витриной, была так высока, что Либман предоставил отделу по оформлению витрин неограниченный бюджет и полную свободу создавать все что угодно. Мораль такова: красота манит, привлекает и продает.

Другой первопроходец в деле оформления витрин, Том Ли, считал, что тема дисплея в витрине должна целиком основываться на выставляемом товаре. Этот метод и собственная привычка оформителя работать с покупателями и другими членами магазинной иерархии очень часто позволяют Ли согласовывать противоположные требования искусства и мерчендайзинга. Он верил, что витрины должны нести в себе определенную идею и что наилучший способ для этого — подчеркнуть превосходство очевидного над неосозаемым, первенство выставленного объекта перед дизайном. Том Ли осознавал весомость фактора времени, учитывал неспособность витрины (по сравнению с интерьером) «затягивать» зрителя постепенно. Поэтому витрины Тома Ли мгновенно притягивают взгляд. Имея склонность доводить все до совершенства, он часто собственноручно писал витринные планшеты, так как знал: они являются существенным элементом рекламы в местах продажи.

«У дисплея не хватает блеска», — говорит один оформитель. «Может быть, блестящим будет конечный результат, но никак не промежуточный вариант». Даже чистка внутри витрины или мойка стекол часто заставляют трудиться до ночи работников оформителя, который кладет все силы на то, чтобы к утру представить чистый и незапятнанный результат. Витрина магазина не похожа на театр, где зрителей от сцены отделяет оркестровая яма или возвышение. Витрина находится не просто на уровне глаз зрителя — прямо у его лица: каждая пылинка, каждый увядший цветок, каждый мельчайший дефект будут немедленно замечены прохожими.

Джин Мур — еще один выдающийся оформитель витрин — с радостью отказался от темного бархата, так характерного для дисплеев с ювелирными изделиями. Мур смело разбрасывал изысканные драгоценности от *Tiffany* по земле и гальке, дерзко ронял их на полотенца и игриво укладывал на веервиках, шнурках, болтах и гайках. Получившееся маленькое чудо удивляло и радовало публику, а мимоходом и оживляло ее.

Интерьеры универсальных магазинов

Мерчендайзинг в интерьере универсального магазина базируется на использовании все тех же трех китов искусства сбыта: запаса, расположения и представления. Крупные известные универмаги сегодня есть во всем мире: в Токио и Сеуле, Париже и Сиднее, Йоханнесбурге, Сингапуре и Сан-Франциско, Буэнос-Айресе, Мехико и Нью-Йорке. Одна из причин успеха большинства ведущих универмагов — следование основным правилам мерчендайзинга.

Запас: потребительские товары, манекены и декорации

В универсальном магазине запас в каждой товарной категории можно сгруппировать по принадлежности товара определенным:

- » кутюрье,
- » стилю,
- » размеру: *XL, L, M, S* и *Petite (XS)*.

Разумеется, есть и другие способы организации товаров. Выбор основания для разделения запаса по группам в каждой категории строго зависит от имиджа самого универсального магазина. Сегодня многие универмаги используют концепцию «магазина в магазине», согласно которой каждому производителю отводится отдельное место в товарной категории — например, «магазинчик» *Estee Lauder* в отделе парфюмерии и средств личной гигиены.

Организация дисплея потребительских товаров в универмаге требует внимания к взаимодействию многих элементов, включая сам товар, манекены, территорию дисплея, освещение, цветовое решение, декорации и рекламную литературу. Привлекательное представление этих элементов поможет увеличить продажи потребительских товаров.

Демонстрация товара

Эффективный дисплей потребительских товаров требует детально продуманной организации и снабжения достаточным запасом товара. При этом товар необходимо грамотно подать: он не должен просто висеть на плечах, громоздиться кучей на прилавке или лежать штабелями на полках. Важнейшая часть представления запаса потребителю в универсальном магазине — манекены. Запас товара в универсальном магазине включает в себя и различные принадлежности: модные аксессуары (например, ювелирные украшения и другие сопутствующие товары) дополняют и подчеркивают главный товар.

В универсальном магазине наполнение зоны постоянного дисплея потребительских товаров определяется модными тенденциями. Самые ходовые товары выставляются на виду, а медленно продающиеся — складываются на прилавке или в коробках. Ассортимент моделей и цветов должен соответствовать основной теме дисплея. Например, осенью тема лыжных прогулок поможет представить модели для активного зимнего отдыха.

Декорации

Декорации иллюстрируют преимущества потребительского товара. Дисплей, выполненный в виде жилой комнаты с вымпелами университетских команд на стенах, машиной для попкорна, банками с различными напитками и раскрытыми спортивными журналами, намекает на преимущества владения широкоэкранным телевизором, расположенным в центре композиции. Выставленный товар — телевизор, но подсознательная мотивация — наслаждение от просмотра футбольного матча университетских команд субботним вечером. Декорации делают дисплей более интересным и глубоким, а их цвет, размер и форма призваны усиливать визуальный эффект в целом. Хотя декорации и помогают создать сюжет, их основное предназначение — представлять и продавать потребительские товары; они не должны подавлять, загораживать или отвлекать внимание от самого товара.

Освещение

Освещение — последний элемент дисплея. Говоря о дисплеях в интерьере универсального магазина, необходимо избегать эффекта «белого пятна», когда избыток света делает картину линялой.

Выставленные на дисплее потребительские товары и, при наличии, застекленные определяют количество света, необходимое для дисплея. Поскольку темные цвета поглощают свет, при организации освещения темного дисплея (или фона) следует увеличить интенсивность света.

Вы можете подсветить отдельный предмет или участок дисплея (точечное освещение) или же равномерно распределить освещенность всех элементов. Какова бы ни была задача освещения, оно не должно бросаться в глаза, иначе его излишняя выразительность или яркость отвлечет внимание от выставленного товара.

Освещение должно лишь подчеркивать товар, выставленный в дисплее. Светильники с изменяемым направлением освещения — гибкое и несложное средство расстановки визуальных акцентов на нужных частях дисплея. Сплошное освещение лампами накаливания или флуоресцентными лампами

зальет дисплей светом, что допустимо и приветствуется, если только цвет выставленного товара не искажается.

Лампы накаливания или флуоресцентные лампы неплохо подходят для освещения большинства магазинов очковой оптики. Желтоватый свет ламп накаливания улучшает истинные цвета; холодный белый, похожий на дневной свет флуоресцентных ламп тоже выгодно подчеркивает цвета. Главное их отличие в том, что свет от флуоресцентной лампы — рассеянный и равномерный и не слишком способствует выгодному освещению поверхностей дисплея. Лампы накаливания подчеркивают форму и фактуру, но в то же время создают тени и нагреваются.

Подсветка сзади является весьма выразительным способом сплошного освещения дисплея и одновременно улучшает контрастность, подчеркивает характер и целостность дисплея, делает его более интересным. Заднюю подсветку выполняют, спрятав флуоресцентные лампы в полу в задней части дисплея или витрины. Лампы могут быть белыми или цветными; обычно их закрывают так, чтобы они совпадали с нижним уровнем дисплея.

Советы по освещению

- » Как правило, для освещения большинства потребительских товаров пользуются белым светом. Цветные лампы оставьте для задника и декораций.
- » Создайте перекрестное освещение: направьте лампы, стоящие слева, в правую часть дисплея, а лампы, расположенные справа, — в левую часть. В результате свет равномерно распределится по дисплею и уменьшится число чередований светлых и темных пятен.
- » Будьте осторожны и не позволяйте лампам отвлекать внимание посетителей от товара. Самый главный элемент дисплея с потребительскими товарами — выставленный на продажу товар, именно его и необходимо осветить ярче всего остального.
- » Спрятите электрические провода за декорации или под ковер или же разместите их параллельно друг другу в задней части дисплея.
- » Чаще заменяйте лампы.
- » Снабдите каждый дисплей защитой от возгорания. Не устанавливайте источники света рядом с тканями, позаботьтесь о пожарной безопасности всего оборудования для мерчендайзинга. Убедитесь, что соблюдены все правила безопасности.

Цвет

Часто для того, чтобы сделать дисплей в универсальном магазине зрительно ярким, необходимо слегка изменить цвета. Отлично выполненное цветовое решение поможет привлечь внимание, дополнить основную тему или имидж и увеличить объем импульсивных покупок; плохо подобранная палитра способна испортить в остальном удачный дисплей.

Добавить в дисплей цвета помогут краски, ткани, декорации, товар и освещение. Так как темные цвета поглощают цвет и делают предметы зрительно меньше, темный дисплей нуждается в дополнительном освещении.

Вот некоторые рекомендации по использованию цвета:

- » Чистые насыщенные тона великолепно привлекают внимание. Но зачастую лучше использовать такие тона экономно, ограничить кричащие цвета небольшими участками или сочетать их с более мягкими оттенками. Слишком большое количество ярких цветовых пятен отвлечет покупателя от товара.
- » Контрасты тоже притягивают взгляд, но, так как резкие переходы часто вносят сумятицу, их лучше всего использовать на небольших пред-

- метах. В целом, в дисплее должен преобладать один цвет, другие цвета призваны обеспечивать привлекательные сочетания и контрасты.
- Цвета должны гармонировать с выставленными товарами. Для этого стены дисплея, полы и задник окрашивают либо в нейтральный оттенок, либо в цвет одного из выставленных товаров.
 - Выкладка эксклюзивных потребительских товаров высшей ценовой категории производится только в стильных изящных тонах или модных сочетаниях цветов. Более дешевые потребительские товары допустимо расположить в более яркой палитре.
 - Светлые тона легче воспринимаются глазом и создают иллюзию глубины и большого размера. Темные цвета зрительно ограничивают пространство.
 - Теплые тона (желтый, оранжевый, красный) выразительны и привлекают внимание. Благодаря этим цветам товар выглядит лучше и как бы ближе к покупателю.
 - Прохладные тона (синий и зеленый) дают ощущение спокойствия и безмятежности и как бы увеличивают пространство.

Расположение: равновесие/акцент, гармония, пропорция/ритм, баланс/акцент

Правила композиции справедливы для всех форм искусства и, если речь идет о расположении как об элементе мерчендайзинга, они являются ориентирами для составления различных элементов в один, привлекательный и эффективный, дисплей. При разработке дисплея в интерьере универсального магазина используются следующие четыре принципов:

1. Равновесие/акцент.
2. Гармоничность.
3. Пропорциональность/ритм.
4. Баланс/акцент.

Равновесие и акцент — важные элементы композиции дисплея в универсальном магазине. Размещение определенных отделов на первом этаже, а остальных — на верхних этажах или в цоколе здания, — вопрос равновесия имиджей, которые воздействуют на посетителей, когда они следуют обычным маршрутом по магазину. Например, магазин *Tiffany's* на Пятой авеню в Нью-Йорке стратегически расположил ювелирный отдел первым по потоку покупателей на первом этаже. Этот акцент определил тональность всего магазина. Переходя на второй и третий этажи в поисках свадебного подарка, посетители уже настроены определенным образом.

В мерчендайзинге дисплеев в интерьере универсального магазина равновесие обычно рассматривается с позиций «визуального веса» — размера, формы и цвета предметов. Дисплей считается сбалансированным, если часть дисплея, находящаяся справа от вертикальной линии, проведенной через его середину, имеет тот же визуальный вес, что и левая часть.

Существует два вида равновесия: симметричное и асимметричное. Симметричное равновесие требует, чтобы все элементы на одной стороне дисплея имели точное соответствие (по визуальному весу) на второй стороне. Асимметричное равновесие позволяет использовать разнообразные объекты разного визуального веса.

Как видно из названия, симметричное равновесие — это симметрия и традиционный баланс. Такого равновесия легко добиться, так как одна половина дисплея определяет компоновку второй половины. Симметричное равновесие, позволяющее создать красивый, аккуратный и консервативный дисплей, представляет собой отличный способ подчеркнуть традиции и имидж товара, выставленного в дисплее.

Асимметричное равновесие делает компоновку дисплея более непринужденной, «активной». Например, визуально весомый объект рядом с серединой одной половины дисплея можно уравновесить более «легким» объектом, удаленным от середины второй половины дисплея. По сравнению с симметричным равновесием, второй подход интереснее — индивидуальный и вызывает больше эмоций. Он как нельзя лучше подходит для создания художественных и притягивающих внимание дисплеев.

Как сбалансировать дисплей

- Всегда начинайте с проведения воображаемой вертикальной линии через середину дисплея.
- Для достижения симметричного равновесия располагайте объекты одинакового визуального веса один к одному по обе стороны воображаемой линии.
- Для достижения асимметричного равновесия располагайте притягивающие взгляд объекты большего визуального веса ближе к середине, а более «легкие» или менее привлекательные объекты — дальше от центра.
- Разумеется, предметы редко располагают на прямой линии — чаще они находятся на разных расстояниях от передней или задней части дисплея. Более высокие объекты размещайте на заднем плане, позади меньших предметов.
- Чтобы не возникало ощущения неустойчивости, расположите визуально весомые цвета и предметы в передней части дисплея.

Грамотно организованный дисплей должен иметь ясно выделенную зону акцентирования или доминирования, известную как «точка фокуса». Эта зона находится там, куда падает первый взгляд зрителя — в точке зрительного контакта. Отсюда взгляд начинает движение по дисплею. Фокус объединяет композицию дисплея и говорит зрителю, что наиболее важно в дисплее.

Без фокуса дисплей часто выглядит беспорядочно, так как слишком много декораций и товаров «съедают» пространство. Декорации не должны загромождать или подавлять композицию. Декорации нужны для того, чтобы сделать более привлекательными цвета и формы и вести взгляд к центральной точке композиции — потребительскому товару.

Часто фокус дисплея располагают в середине, чуть ближе к верху, чем к низу, и слегка смещенным к одной из боковых сторон. Отсюда зритель равномерно перемещает взгляд во все стороны от фокуса и, в конце концов, осматривает весь дисплей.

Если дисплей виден только спереди, фокус можно разместить в верхнем левом углу. Зритель «прочтет» дисплей сверху вниз и слева направо. В дисплее с потребительским товаром точка фокуса может лежать на одной и более единицах товара, на ценнике или на табличке (*POS-материале*), расположенной в верхней части дисплея.

Как создать фокус

- Добавьте цветового контраста — например, расположив пару очков *Clubmaster* красного цвета или очки серии *Classic Colors* на сером фоне.
- Воспользуйтесь непохожими формами — например, поместите круглую подставку для очков среди прямоугольных декораций.
- Используйте контраст текстур — например, бархатистую ткань на гладкой деревянной поверхности или блестящие металлические очки на монотонной ткани.
- Расположите фокус на особенно крупном предмете.

Гармоничность

Гармоничность — это сочетание элементов и принципов дизайна в привлекательном дисплее. Гармоничность нужна во всем — в линиях, форме, размерах, концепции, повторениях и градации. Самый важный из этих элементов — гармоничность линий.

Повторение любого вида линии — вертикальной, горизонтальной, диагональной или кривой, — создает начальную гармонию. Несходные виды линий, противопоставленные друг другу, создают контраст и «усиливают» дисплей. Если такие различные линии соединяются, они создают переходные линии, которым следует взгляд зрителя.

Легче следовать по прямой линии, поэтому неплохо размещать потребительские товары вдоль прямой.

Еще один определяющий аспект — форма. В мерчендайзинге форма рассматривается скорее как общая категория или схожесть форм, нежели точная копия. Совершенная гармония требует, чтобы дисплей был организован по единой палитре форм. Контраст форм может легко привести к появлению дополнительного фокуса, который разрушит гармонию.

Размеры предметов на дисплее не должны слишком различаться. Необходимо соблюдать последовательность и пропорциональность элементов дисплея. Крайне важно размещать предметы правильно (например, рядом с крупным предметом мелкие кажутся еще мельче). Разумеется, особенно крупный или мелкий предмет создает привлекающий внимание фокус.

Для достижения гармонии в текстурах все предметы должны быть или фактурными, или гладкими и сгруппированными по способности поглощать или отражать свет. Согласованность требует, чтобы большинство предметов или отражало, или поглощало свет. С другой стороны, один контрастирующий по текстуре предмет может выделяться как акцент.

Основной принцип организации дисплея — преимущество одной концепции или темы. Такой акцент позволяет быстро и ясно донести до зрителя приглашение к покупке. В гармоничном дисплее все детали, декорации и товары усиливают основную тему. Яркий пример — сочетание школьной формы и таких школьных принадлежностей, как тетради, ручки и карандаши.

Повторение — испытанный способ создания гармоничного дисплея. Повторение создается размещением в дисплее копий некоторых предметов и декораций или объектов одинаковой формы и размера; оно может включать в себя комбинации предметов. Повторение — замечательный способ предложить покупателю широкий ассортимент галстуков, носков или рубашек.

Другой способ достижения гармонии — градация размера или цвета. Например — ряд коробок (или подставок), в котором каждая последующая плавно превосходит по размеру предыдущую или же окрашена в более насыщенный, по сравнению с предыдущей, оттенок (от желтого до оранжевого). Градация создает ощущение расстояния и ведет взгляд зрителя по дисплею.

Пропорциональность/ритм

Пропорциональность — это связь объектов друг с другом и окружающим их пространством. Предметы несоразмерны, когда их взаимосвязь представляется неправильной.

В дисплее с брюками пропорциональность означает соразмерность пар брюк между собой, выставленных брюк по сравнению с зоной дисплея и соразмерность декораций и информационных карточек по сравнению со всей

композицией. Вот некоторые важные моменты для соблюдения пропорциональности:

- Если зона дисплея и декорации слишком велики по сравнению с потребительским товаром, они будут затенять товар, и дисплей не сможет соответствовать своему назначению.
- Аналогично, крупные предметы зачастую выглядят непропорционально в небольшом дисплее.
- Декорации следует размещать пропорционально товару; достаточное пространство помогает товару стать заметным, излишек пространства — и товар затеряется в пустоте.
- Ритмичность подразумевает движение и пропорциональность — они влияют на движение взгляда по дисплею. Простой ритм можно создать повторением. Градация позволяет достичь быстрого ритма, при котором взгляд бегло перемещается по дисплею. Последовательностью соединенных или непрерывных линий и изгибов достигается мягкий качающийся ритм, при котором взгляд легко перемещается по дисплею.

Представление: ценники, POS-материалы, порядок и чистота

Дисплей в универсальном магазине нельзя считать завершенным, пока не будут добавлены последние ингредиенты представления: ценники, POS-материалы, порядок и чистота. Ярлыки или наклейки с ценой или цена, указанная в верхней части дисплея, являются обычными приемами для дисплеев с модной одеждой. POS-материалы должны соответствовать и выставленному товару, и теме дисплея. Такой дисплей необходимо содержать в порядке и чистоте. Следует регулярно обновлять и пополнять запас товара.

Краткое изложение иллюстрации

- Жизненный цикл большинства витрин — максимум две недели.
- Дисплеи в витринах — это театр. Созерцая витрину магазина, мы становимся частью безбилетной аудитории гораздо более многочисленной, чем когда-либо видел Бродвей.
- Поскольку витрины магазинов не обладают достаточной глубиной и протяженностью, оформителям дисплеев, как и дизайнерам внутреннего пространства, необходимо чувство пространственного соотношения.
- Нововведения в области оформления витрин способствовали непрерывному обновлению профессии оформителя. Дисплеи в витринах находились в самом центре рождения стандартов для других областей мерчендайзинга и, среди прочего, им принадлежит заслуга в определении мерчендайзинга как единства искусства и науки, в котором объединились элементы субъективного творчества и объективные стандарты мерчендайзинга.
- Мерчендайзинг в интерьере универсального магазина требует использования трех китов искусства сбыта: запаса, расположения и представления.
- Сегодня многие универмаги используют концепцию «Магазин в магазине», когда каждому производителю отводится отдельное место в товарной категории — например, «магазинчик» Estee Lauder в отделе парфюмерии и средств личной гигиены.



Системы и инструменты контроля мерчендайзинга

3
Часть

Глава 12

Стратегия обеспечения эффективности мерчендайзинга

1. Стратегия улучшения условий для мерчендайзинга: разработка системы стандартов мерчендайзинга <i>Walkers and Smiths' Crisps and Snacks</i>	215
2. Стратегия контроля оборудования для мерчендайзинга: система отслеживания активов — Восточная Европа	217
Перемещение активов	219
3. Стратегии мониторинга ежедневных мероприятий по мерчендайзингу на косвенных рынках: система «маркетолог — мерчендайзер» (Северная Ирландия)	219
4. Оценка эффективности мерчендайзинга — система аудита GLOBALSCORE	225
Элементы системы GLOBALSCORE	225
5. Десять этапов системы компании GLOBALTEAM	227
6. Стратегия мерчендайзинга на национальном уровне: система целевых групп по мерчендайзингу GLOBALTEAM	231
Краткое изложение главы 12	231
Иллюстрация на примере компании: оценка, мониторинг и контроль эффективности мерчендайзинга — Корея	232
Краткое изложение иллюстрации	239



Мерчендайзинг — это система приемов и инструментов, использование которой позволяет компаниям успешно продавать свою продукцию. Первым этапом применения этой системы компанией, занимающейся потребительскими товарами, на практике является разработка количественно выраженных стандартов. Следующим — максимальное использование возможности увеличить количество и разнообразие оборудования для мерчендайзинга на рынке. Но на этом этапе продуктивная корпоративная программа мерчендайзинга не останавливается: как и любой другой вид деятельности успешной компании, мерчендайзинг требует постановки целей и задач, наличия систем оценки сильных и слабых сторон деятельности и расчета эффективности.

1. Стратегия улучшения условий для мерчендайзинга: разработка системы стандартов мерчендайзинга Walkers and Smiths' Crisps and Snacks

Walkers and Smiths' Crisps and Snacks — британская компания, занимающаяся потребительскими товарами: картофельными чипсами, снэками и орешками. Современная система стандартов мерчендайзинга, разработанная компанией на основе трех его базовых элементов (запас, расположение, представление), — наглядный пример успешной организации стандартов мерчендайзинга.

Запас: чипсы и снэки *Walkers and Smiths*

Дистрибуция и размещение неизменного ассортимента чипсов и закусок — первое требование к торговым точкам всех видов, стандарт, хорошо известный любому торговому представителю и мерчендайзеру компании как базовый: соблюдение его — обязательно. Минимальное количество наименований продукции, необходимое каждой розничной торговой точке, — 18. Образец стандартной раскладки ассортимента приведен на рисунке 12.1.

Количественно выраженный стандарт наименований конкретизируется перечнем торговых марок большинства товаров, обязательных в ассорти-

- 9 (девять) наименований чипсов
- 7 (семь) наименований снэков
- 2 (два) наименования орешков



Рисунок 12.1
Минимальное
количество
наименований

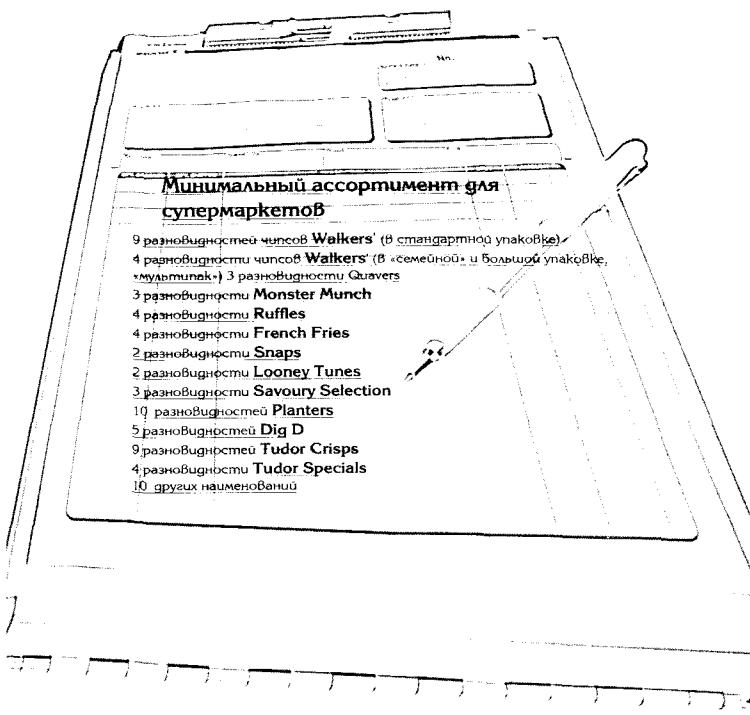


Рисунок 12.2

Стандартный
минимум
наименований для
всех торговых точек
с указанием торговых
марок

чипсов и закусок Walkers/Smiths/Tudor должно превышать или, по крайней мере, приравниваться к общему количеству закусок конкурентов.

- ▶ **Пространство**, отводимое (в совокупности и отдельно) каждой ключевой марке продукции Walkers/Smiths, должно превышать либо быть равноценным доле рынка импульсивных покупок в данном районе.
- ▶ **Продукция** Walkers/Smiths должна стоять первой, быть заметной и легко доступной, находиться в точке с интенсивным потоком покупателей.
- ▶ **Дополнительные дисплеи.** В каждой торговой точке должен быть как минимум один расположенный заметным образом дополнительный дисплей.

В рекомендациях по мерчендайзингу компании Walkers/Smiths более подробно оговаривается один ключевой момент расположения: чипсы и снэки Walkers/Smiths должны выкладываться в корпоративный блок, в рамках которого: 1) все чипсы группируются вертикально, 2) все снэки так же, вертикальным блоком, располагаются следом за чипсами.

Этот корпоративный блок организован в соответствии с предпочтениями различных типов покупателей, приобретающих определенные виды товара.

Товары, представляющие интерес для взрослой аудитории, размещены на верхней полке, а на средних полках — выби- ассортимент для раемые большинством. Под товары, рассчитанные на детей,

менте каждой торговой точки, где продается продукция компании (см. рис. 12.2).

На основе стандартного количества наименований для всех торговых точек с указанием торговых марок компания устанавливает минимальный ассортимент наименований для каждого *типа торговых точек*. Этот обязательный для каждого супермаркета стандарт (см. рис. 12.3) в количественном выражении намного шире аналогичного минимума для всех торговых точек.

Расположение: чипсы и снэки Walkers and Smiths

Компания также разработала конкретные обязательные стандарты размещения товаров.

► **Доминирование в товарной категории.** Общее количество всех

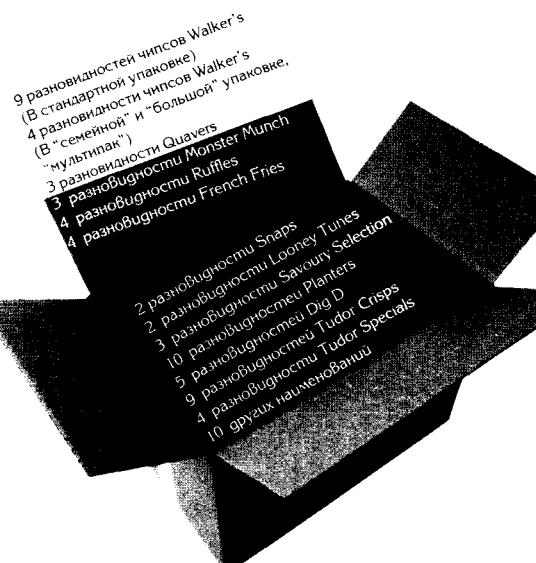


Рисунок 12.3

Стандартный
минимальный
ассортимент для
супермаркетов

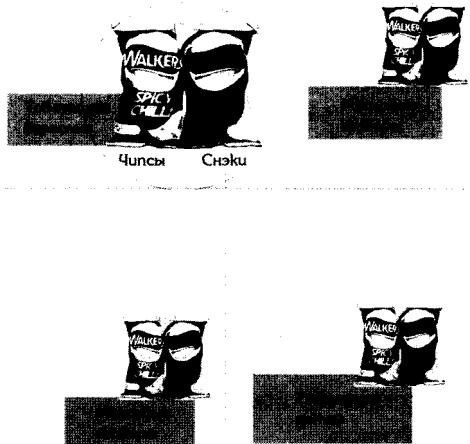


Рисунок 12.4
Корпоративный блок
компании *Walkers/Smiths'*

с целью большей заметности и доступности для юных покупателей отводятся нижние полки. Такое расположение — рациональный способ компоновки корпоративного блока.

Компания *Walkers/Smiths* выгодно отличается от других компаний, занимающихся потребительскими товарами, именно тем, что уделяет значительное внимание именно социальному составу своих покупателей. Другие компании предпочитают фокусировать свое внимание на типах упаковки, автоматически размещая мелкую упаковку на верхних, а крупную — на нижних полках. Упаковки «мультитипак», которые обычно не приобретают дети, находятся на нижних полках. Мерчендайзинг продукции *Walkers/Smiths* ведется с учетом типа покупателя. На рисунке 12.4 показан корпоративный блок компании.

Представление: чипсы и снэки *Walkers and Smiths*

Ниже приведены некоторые стандарты мерчендайзинга компании относительно представления товара:

- ▶ Правильность оформления ценников на товарах *Walkers/Smiths*.
- ▶ Текущие POS-материалы должны быть на всех товарах *Walkers/Smiths* и быть заметными.
- ▶ Картонную тару следует располагать вертикально и перевязывать лентой.
- ▶ Свежесть. Необходимо соблюдать правила ротации для всей продукции.
- ▶ Срок хранения чипсов *Walkers* — не менее семи недель, всех остальных чипсов и снэков — не менее четырех недель.
- ▶ Срок хранения орешков — не менее восьми недель.
- ▶ Товары *Walkers/Smiths* должны быть чистыми, неповрежденными, аккуратно сложенными.

2. Стратегия контроля оборудования для мерчендайзинга: система отслеживания активов — Восточная Европа

Активы мерчендайзинга — это все постоянное оборудование для мерчендайзинга, включая большие металлические стойки, холодильники со стеклянной дверью, горизонтальные холодильники, разливочное оборудование и торговые автоматы; оборудование дорогое, требующее крупных инвестиций.

На многих рынках различных стран дистрибуторы, поглощенные размещением активов, не уделяли достаточного внимания средствам контроля. В результате часто никто не знал, где находятся активы, кто ими владеет и какие договоренности насчет их размещения существуют. Проистекающая в итоге потеря контроля этой части рынка приводит к ухудшению связи «поставщик — магазин».

Следовательно, отслеживание активов — центральный элемент долгосрочного мониторинга и контроля активов компании и их перемещений. Рациумное планирование требует наличия системы контроля.

На многих рынках, по причине большого количества единиц оборудования либо его частого перемещения, единственным пригодным методом контроля оказывается использование компьютеризованных систем. Успех

системы мониторинга зависит от постоянного участия всех привлеченных работников. Обычно таковыми являются:

- Координатор по активам.
- Менеджер по материалам и кадрам.
- Маркетологи/торговые представители/мерчендайзеры.
- Инженеры холодильных установок.
- Водители службы доставки.
- Работники службы распределения.

Система отслеживания активов требует участия и поддержки со стороны высшего звена управления компании.

Контроль размещения активов: пример из Восточной Европы

Контроль активов выдвигает следующие основные требования:

- Регистрация первоначального приобретения активов.
- Логичность нумерации и маркировки активов.
- Регистрация перемещения активов.
- Регистрация списания активов.

Когда компания *Leventis bottling group* вошла на рынки Восточной Европы, установка ХСД считалась основой стратегии распределения товаров. Опыт общения у владельцев и администрации магазинов с компаниями, занимающимися потребительскими товарами, был совсем небольшим, и концепция установки оборудования на основе безвозмездного займа оказалась для многих прогрессивным новшеством. Поскольку контроль размещения активов был жизненно важен для компании, *Leventis* разработала следующий план, призванный решить возникшую проблему.

Обязанности и требования

- Контроль нумерации активов был возложен на инженера холодильных установок.
- Временные инженеры заполняли формуляр регистрации активов и возвращали его координатору по активам. После проверки поступившей информации координатор по активам направлял ее менеджеру по материалам и кадрам.

В итоге менеджер по материалам и кадрам получал следующие документы:

- Формуляр регистрации активов.
- Формуляр регистрации приобретения активов.

- Формуляр заявки/перемещения активов.
- Существующие активы/заводские номера.

На холодильниках со стеклянными дверьми были оставлены заводские номера компании *Frigorex* (поставщика оборудования); все другие, ранее проставленные номера, — удалены. Каждому центру распределения товара присваивались номера, приведенные в таблице 12.1.

Сроки маркировки существующих активов

К определенному дню все активы были промаркованы, каждый инженер должен был сделать минимум по двадцать выездов в день. В г. Яссы работало четыре временных инженера, на территории городов Орадя и Тимишоара — восемь временных инженеров.

Центр распределения товаров	Номера активов: холодильники	Номера активов: стойки
Яссы	ICL 0001 - ICL 3500	IRK 0001 - IRK 1000
Бихор	BCL 0001 - BCL 3500	BRK 0001 - BRK 1000
Тимишоара	TCL 0001 - TCL 3500	TRK 0001 - TRK 1000
Кишинев	CCL 0001 - CCL 2000	CRK 0001 - CRK 1000

ТАБЛИЦА 12.1
Нумерация активов

Перемещение активов

ФАЗА ПЕРВАЯ:

1. Координатор по активам заполняет формуляр регистрации (поступления) активов для каждой новой единицы оборудования, прибывшей на производство.
2. Затем заполненный формуляр передается менеджеру по материалам и кадрам, который заносит информацию в компьютерную систему.
3. Инженер по холодильному оборудованию наносит соответствующий номер на холодильник или стойку в момент их прибытия в центр распределения товаров.

ПРИМЕЧАНИЕ: Ни один холодильник или металлическая стойка не могут покинуть центр распределения товаров без необходимых документов и номеров. Это потребовало бы специальных мероприятий.

ФАЗА ВТОРАЯ:

1. Принимая решение о размещении оборудования, маркетолог должен оформить заявку и заполнить следующие пункты:
 - Описание торговой точки.
 - Холодильники/металлические стойки.
 - Информация о площадке.
 - План площадки.
 - Вид перемещения.

К заявке маркетолог должен приложить договор на холодильник (металлическую стойку). В контракте оговариваются все условия установки оборудования.

2. Подпись регионального менеджера по продажам, обязательная в заявке на оборудование, подтверждает установку или демонтаж активов компании.
3. Координатор по активам подписывает формуляр только после заполнения **всех** пунктов.
4. Холодильники или металлические стойки **не** демонтируются в одном магазине для последующей перевозки их в другой. Активы компании возвращаются на завод для проверки и чистки.

ФАЗА ТРЕТЬЯ:

1. Водитель службы доставки заполняет оставшиеся пункты заявки. А именно:
 - инвентарный/заводской номер оборудования;
 - описание торговой точки.
2. Водитель службы доставки возвращает заполненный формуляр координатору активов.
3. Координатор активов проверяет правильность заполнения формы и лишь затем передает ее менеджеру по материалам и кадрам.

3. Стратегии мониторинга ежедневных мероприятий по мерчендайзингу на косвенных рынках: система «маркетолог — мерчендайзер» (Северная Ирландия)

На многих рынках потребительских товаров эффективные стратегии дистрибуции требуют поставок все большего количества товаров не напрямую: производитель направляет товар не в магазин напрямую, а оптовыми партиями — стороннему дистрибутору/оптовику. Результат — экономия на всех

этапах распределения товаров: у производителя — от снижения издержек на распределение, более дешевые товары приносят выгоду оптовику, а рознице предоставляется возможность вести дела с меньшим количеством поставщиков по более низким ценам.

Однако экономия на распределении оборачивается для производителя потребительских товаров потерей контроля над рынком: отказавшись от поставок напрямую, производитель начинает испытывать трудности со сбором информации о распределении товара, уровне продаж и т. п. И в этом — его основная проблема. Для непрерывного развития своего рынка компаниям, занимающимся потребительскими товарами, необходимо быть в курсе происходящего на рынке, чтобы знать свои слабые стороны и возможности рынка.

В большинстве компаний, занимающихся потребительскими товарами, работники службы сбыта (или мерчендайзеры) вводят на рынок новые товары, холодильники для них и т. д. Этим работникам можно поручить сбор информации о дистрибуции товаров и ежедневных мероприятиях по мерчендайзингу. Главное — помочь им грамотно организовать свою деятельность: чтобы сбор информации оказался эффективным, а результаты — пригодными для анализа рынка, он не должен стать для работников тяжким бременем.

В Северной Ирландии местная фирма по розливу кока-колы добилась одного из самых высоких в мире уровней потребления напитка. Как и многие другие заводы безалкогольных напитков, компания перешла с прямых поставок на непрямые, и теперь почти 70 процентов продукции уходит через третью стороны. Несмотря на то, что компания не занимается прямыми поставками продукции для большинства торговых точек, сотрудники компании все же периодически посещают их, причем периодичность посещений зависит от оборота торговой точки.

Специалисты по маркетингу работают с торговыми площадями и маршрутами доставки, наблюдают за вводом новых товаров и активов, обеспечивая дистрибуцию нужных марок и типов упаковки для конкретных видов торговых точек и налаживая продуктивные деловые связи с розницей. Странно придерживаясь детально разработанного плана, в 1994 году они достигли увеличения объемов в десятки раз (один из самых высоких показателей в мире) на уже сложившемся рынке, а уровень потребления товаров компании на душу населения вошел в шестерку лучших в мире.

Среди прочего, компания ввела систему мерчендайзинга, основанную на информации о рынке, которой располагала компания:

- » распределение продукции;
- » наличие охлажденных напитков;
- » дисплеи массовой выкладки;
- » распределение пространства.

Система состояла из трех элементов:

1. Форма для приведенной выше информации (заполняет маркетолог или мерчендайзер).
2. База данных, которая делает запросы на основе определенных критериев отчетности.
3. Система отчетов на основе исключений.

Ниже приведены выдержки из обзора системы, предназначенного для специалистов по маркетингу и мерчендайзеров.

Ежедневный отчет

Ежедневные отчеты о проведенных мероприятиях позволяют оценить стандарты реализации мерчендайзинга, распределение продукции и организацию дисплеев в розничных торговых точках. При правильном использовании отчет поможет специалисту по маркетингу принимать управленческие решения и улучшать работу на своем участке; неправильное использование — и решения будут приниматься на основе ошибочной информации, а развить потенциал участка не удастся. Ниже объясняется, как следует заполнять ежедневный отчет о проведенных мероприятиях.

Составление ежедневного отчета о проведенных мероприятиях

Вся система мерчендайзинга зависит от информации, содержащейся в ежедневном отчете о проведенных мероприятиях. Поэтому совершенно необходимо составлять полные и грамотные отчеты. Вот некоторые основные правила, которых нужно придерживаться:

- » Информация о мероприятиях должна вноситься в той торговой точке, к которой она относится. Эту информацию нельзя вписать ни до посещения торговой точки, ни после посещения, ни на следующий день: эти листы заполняются **только** во время посещения.
- » Форма должна быть заполнена на 100%, причем все разделы — в соответствии с инструкциями.
- » Необходимо, чтобы вся собранная информация была точна на 100%. Приблизительная информация не принесет пользы никому.
- » Специалист по маркетингу обязан обеспечить полноту и точность приведенной информации.

Форма ежедневного отчета состоит из 5 частей, обязательных для заполнения:

Состояние запаса: имеется ли запас товара в магазине, на складе, запас закончился или же магазин не делает запаса определенного товара.

Активы: вид и количество активов, размещенных в торговой точке; информация, связанная с исключительностью активов.

Дисплеи: здесь указывается информация о дисплеях: тип, количество упаковок, размещение и состояние POS-материалов.

Цель визита: запланированная цель каждого посещения и указание, была она выполнена или нет.

Другая информация: указывается стандарт, время визита, подписи и т. п.

Состояние запаса

В этой части вы можете определить, имеется ли товар в магазине, на складе или же в магазине вообще нет запаса товара. Система автоматически вносит код, указывающий, какие товары отсутствуют. Разумеется, эта информация нуждается в обновлении, так как магазин может начать запасать товар. Все оставшиеся поля требуется заполнять одним из приведенных ниже кодов:

Не заполнено

Обычно магазин запасает этот товар, но в настоящий момент запас исчерпан и в магазине, и на складе.

- 1 В продаже до начала мероприятий по мерчендайзингу.
- 2 Не в продаже (т. е. товар отсутствует в торговом зале, но имеется на складе).

3. Магазин не запасает товар.
4. Ввод нового товара. Эти коды обозначают, что товар выложен на полке, на металлической/пластиковой стойке или в холодильнике.

Раздел «Активы»

В этой части перечисляются все активы, которые компания использует в настоящее время. Система автоматически распечатывает количество активов каждого вида в каждой торговой точке; эти цифры могут требовать периодического обновления: старая цифра просто вычеркивается и вписывается новая.

Вы должны заполнить поля, связанные с количеством активов, которые были установлены (убраны) вами лично. Всегда заполняйте раздел, касающийся исключительного пользования оборудованием, при входе в торговую точку и при выходе из нее. Исключительность — это мера пространства, занятого вашей продукцией, то есть процент пространства, которое занимает ваша продукция, а не количество выложенных единиц товара.

И при входе в торговую точку, и при выходе из нее необходимо также указать, используются ли активы в соответствии со стандартом. Чтобы дать утвердительный ответ на этот вопрос, убедитесь, что вся выкладка сделана так, как написано в пособии по стандартам мерчендайзинга, — корпоративный блок, правильные ценники и т. д.

Раздел «Дисплеи»

Здесь требуется определение дисплея. Было решено, что дисплей — это любое сочетание марок и/или типов упаковки, предназначенное специально для демонстрации, расположенное в особом месте, отдельном от секции с безалкогольными напитками.

По каждому дисплею необходимо заполнить 7 пунктов:

1. Название дисплея:
рекламное название, тема или название упаковки.
2. Код дисплея:
каждому дисплею присваивается свой код.
3. Тип дисплея:
возможны 3 варианта, для каждого имеется свой код:
 1. Отдельно стоящий дисплей.
 2. Пластиковая стойка.
 3. Приставной дисплей.
4. Количество упаковок:
общее число упаковок на дисплее.
5. Размещение:
положение по потоку покупателей:
 1. Перед секцией.
 2. У секции.
 3. После секции.
6. Новый:
«ДА» — если дисплей создан «с нуля», «НЕТ» — в любом другом случае.
7. Адекватные POS-материалы:
«ДА» — ценник и постер хорошо видны, «НЕТ» — в любом другом случае.

Цель визита

При каждом посещении розницы специалист по маркетингу должен иметь запланированную цель визита.

Другие сведения

- Организована ли секция в соответствии со стандартом до и по завершении визита? («ДА» или «НЕТ»).
- Критерий полочного пространства может меняться время от времени и будет заранее указан на бланке.

- Занимают ли товары компании минимум 60 процентов пространства, отведенного под газированные напитки? («ДА» или «НЕТ»).
- Выставленные упаковки: общее число выложенных упаковок (на полках, на металлических/пластиковых стойках, на дисплее и в холодильнике).
- Маркетолог: имя лица, ответственного за составление ежедневного отчета.
- Время входа/выхода: время, когда вы вошли и вышли из магазина (в 24-часовом формате).
- Владелец/менеджер: имя владельца магазина/менеджера печатными буквами.
- Подпись: подпись владельца/менеджера.

Сообщения

Время от времени в это поле вписывают сообщение с требованием собрать какую-либо дополнительную информацию. Эта информация требуется нечасто, ее не нужно собирать при каждом посещении. Например, вас могут попросить собрать информацию о размере секции с пивом или о ценах конкурентов. К сообщению прилагается полная инструкция по сбору информации.

Подача заполненных бланков

Возвращать заполненные бланки так же важно, как и правильно их заполнять. Бланки подают на следующий день после заполнения, передавая их менеджеру по продажам или менеджеру по материалам и кадрам.

Бланки, не заполненные по болезни или из-за отсутствия

Специалист по маркетингу обязан обеспечить заполнение и возврат всех бланков. Это означает, что если по какой-либо причине вы не можете посетить торговую точку по расписанию, то должны наверстать упущенное и сдать заполненные бланки как можно скорее.

Порядок и чистота

Крайне важно периодически обновлять все расписания визитов, чтобы плотность посещений оставалась эффективной. Любые изменения должны быть отражены в соответствующем поле, отведенном для сведений о порядке и чистоте. Для всех маршрутов предусматривается периодическая проверка, по результатам которой изменяются графики.

Аудит

На участке специалиста по маркетингу проводятся регулярные аудиторские проверки точности предоставляемой информации. Эти проверки проводятся как регулярно, так и случайным образом.

Рассматриваемая часть ежедневного отчета размещена на его обратной стороне и служит окончательным контрольным списком.

Если вы используете бланки, НЕ ЗАПОЛНЕННЫЕ ЗАРАНЕЕ, впишите название и номер торговой точки, адрес и дату.

Сообщения

В этом поле допустимо заранее впечатанное сообщение с запросом на какие-либо действия (например, вас могут попросить указать продажную цену напитка *Sprite* в таре 250 мл).

Состояние запаса

Заполните следующие поля:

1. В продаже до проведения мерчендайзинга.
2. Нет в продаже, но имеется на складе до проведения мерчендайзинга.
3. Нет — магазин никогда не делал запас этого товара.
4. Ввод нового товара.

Не заполняется:

Запас исчерпан/нет в торговой точке.

Рассмотренные коды применяются для всех товаров — на полках, в холодильниках, на металлических или пластиковых стойках.

Раздел «Активы»

Количество: при необходимости впишите новое значение вместо уже напечатанного.

Установлено/убрано: количество активов, установленных либо перемещенных **вами**.

Исключительность: должна быть указана для всех активов.

Соответствие стандартам:

«ДА» — если компоновка активов соответствует стандартам (как указано в «Руководстве по мерчендайзингу») или, другими словами, оборудование используется исключительно для продукции компании в соответствии с планограммой и снабжено надлежащими POS-материалами.

В противном случае — «НЕТ».

Раздел «Дисплеи»

Заполняется при организации нового или обслуживании старого дисплея. Необходимо заполнить все поля.

Название/код дисплея: название рекламной акции и соответствующий код.

Тип дисплея:

1. Отдельно стоящий дисплей.
2. Пластиковая стойка.
3. Приставной дисплей.

Емкость дисплея:

общее количество упаковок на дисплее после проведения мерчендайзинга.

Размещение:

1. Перед секцией.
2. У секции.
3. За секцией.

Новый дисплей («ДА»/«НЕТ»):

«ДА» — дисплей построен Вами с нуля;
«НЕТ» — другое.

Адекватность POS-материалов:

«ДА» — ценник и постер ясно видны;
«НЕТ» — другое.

Цель посещения:

«ДА» — цель запланирована;
«НЕТ» — другое.

Цель достигнута («ДА»/«НЕТ»):

«ДА» — запланированная цель достигнута;
«НЕТ» — другое.

Другое

Специалист по маркетингу: Ваше имя.

Время начала/завершения: в 24-часовом формате.

Владелец/менеджер: имя печатными буквами.

Подпись: подпись владельца/менеджера торговой точки.

В большинство отчетов, генерируемых системой, можно вносить изменения. Например: менеджеру по продажам необходимо получить сведения обо всех холодильниках со стеклянной дверью на его участке, которые использовались для товаров компании меньше чем на 90% до посещения торговой точки мерчендайзером. Или найти все магазины, в которых не делается запас напитка в бутылках 0,5 л. Бесспорным плюсом этой системы и отчетов является то, что, разработанные специалистами по продажам, маркетингу и информатике, они обеспечивают информацией всех нуждающихся в ней.

4. Оценка эффективности мерчендайзинга — система аудита GLOBALSCORE

До сих пор в настоящей главе рассматривалась важность контроля размещения активов и сбора информации о торговых точках, получающих товар через посредников. Для дальнейшего роста и развития компании необходимо найти ответы и на другие вопросы.

- Насколько хорошо выполняется мерчендайзинг в компании?
- Что можно улучшить?
- Есть ли определенные виды торговых точек лучше или хуже остальных?
- Есть ли виды мест продаж товаров импульсивного спроса лучше или хуже остальных?
- По какому критерию проводится сравнение регионов (участков)?

Компаниям, занимающимся потребительскими товарами, необходим детальный аудит маркетинга, призванный дать ответы на перечисленные выше вопросы и обозначить основные неблагополучные места.

После этого можно приступать к решению проблем и постановке задач.

Как говорилось в начале этой книги, необходимым условием эффективного мерчендайзинга является организация комплексной системы мерчендайзинга.

Без такой системы компания, занимающаяся потребительскими товарами, не вправе надеяться на эффективный мерчендайзинг, еще меньше шансов у нее на правильную оценку выполнения мерчендайзинга.

Любая программа мерчендайзинга основана на трех ключевых элементах:

1. Запас
2. Расположение
3. Представление

Измерение этих параметров должно основываться на системном подходе и предоставлять количественные и последовательные данные.

Аудит реализации мерчендайзинга

Собирая информацию по мерчендайзингу по всему миру, компания GLOBALTEAM®* смогла разработать систему аудита мерчендайзинга GLOBALSCORE®, до сих пор остающуюся самой всесторонней системой аудита мерчендайзинга из всех известных.

Эта система аудита помогает компаниям вырабатывать отличные стандарты мерчендайзинга, позволяет оценить качество реализации мерчендайзинга и показывает, что нужно, чтобы улучшить работу.

* АВТОРСКИЕ ПРАВА © ПРИНАДЛЕЖАТ GLOBALTEAM INTERNATIONAL MARKETING CONSULTANTS, INC. ЗА БОЛЕЕ ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИЛИ ПРИОБРЕТЕНИИ СИСТЕМЫ АУДИТА МЕРЧЕНДАЙЗИНГА GLOBALSCORE® ОБРАЩАЙТЕСЬ В КОМПАНИЮ GLOBALTEAM, INTERNATIONAL MARKETING CONSULTANTS, INC. ПО АДРЕСУ: 94 COVE ROAD, INCORPORATED VILLAGE OF ASHAROKEN, NORTHPORT, NEW YORK 11768-1814. E-MAIL: GTEAMCONSULTANTS@AOL.COM ФАКС 1-631-757-7030

Элементы системы GLOBALSCORE

Аудит проводится по выборке из магазинов, работающих на данном рынке, которые представляют различные виды торговых точек, каналов поставки и мест продаж товаров импульсивного спроса. Элементы мерчендайзинга используются для того, чтобы превратить ваши стандарты мерчендайзинга в объективное средство оценки, состоящее из 18 вопросов, — это система оценки возможностей, которая по завершении аудита определит ваши шансы найти рынок с совершенным мерчендайзингом.

Всообъемлющий аудит мерчендайзинга

Одно из уникальных преимуществ системы аудита *GLOALSCORE* — возможность проведения полезного и достоверного сравнительного анализа различных условий для мерчендайзинга (например, двух подразделений (филиалов) одной компании, работающих в разных местах). Система позволяет проводить сравнение на трех уровнях:

1. На международном уровне:

- сравнение по странам;
- сравнение по регионам или подразделениям.

2. На национальном уровне:

- по центру дистрибуции;
- по маршрутам;
- по сегменту рынка.

3. На уровне места продажи товаров импульсивного спроса.

Аудит можно провести на любом рынке, в любое время и применительно к любому потребительскому товару. Используя жесткие стандарты, эта система дает детальную информацию о рынке, на котором выступает компания.

Результаты аудита по системе *GLOALSCORE*

Благодаря своей полноте система *GLOALSCORE* дает больше, чем просто однократный аудит сектора рынка. Сама по себе компания *GLOBALTEAM* — международная маркетинговая фирма, специализирующаяся на продаже, распространении и мерчендайзинге потребительских товаров независимо от культурных границ. Энергичный и непосредственный подход компании к продажам в международном масштабе был создан штатным психологом, имеющим более чем двадцатилетний опыт работы с лидирующими компаниями потребительских товаров.

Консультанты по международному маркетингу компании *GLOBALTEAM* приняли эту систему мерчендайзинга и внедрили ее в ряд программ обучения. Усилия *GLOBALTEAM*, направленные на помочь компаниям в достижении успеха на международном рынке, поддерживаются коллективом квалифицированных консультантов.

Метод компании *GLOBALTEAM* доказал свою состоятельность в применении к широкому спектру потребительских товаров на рынках всех видов, по всему миру. Этот метод одинаково хорошо работает как с небольшими компаниями, которые стремятся к экспансии на региональные или зарубежные рынки, так и с крупными многонациональными корпорациями, которые осознают необходимость улучшения методов размещения продукции в своих многочисленных розничных торговых точках.

Уникальные элементы системы *GLOBALTEAM*

В системе компании *GLOBALTEAM* есть несколько уникальных составляющих:

- Во-первых, система аудита мерчендайзинга *GLOALSCORE* дает точную оценку того, насколько хорошо выполняются мерчендайзинг и продажа товаров в торговых точках каждого типа в любом уголке мира. Результаты аудита *GLOALSCORE* позволяют консультантам *GLOBALTEAM* разрабатывать в сотрудничестве с компанией-заказчиком эффективные стратегии мерчендайзинга для целевых розничных рынков. Периодический аудит *GLOALSCORE* дает возможность узнать в частности, где продажи увеличиваются, а где необходимо приложить дополнительные усилия, и, таким образом, помогает провести «тонкую настройку» маркетинговой стратегии.

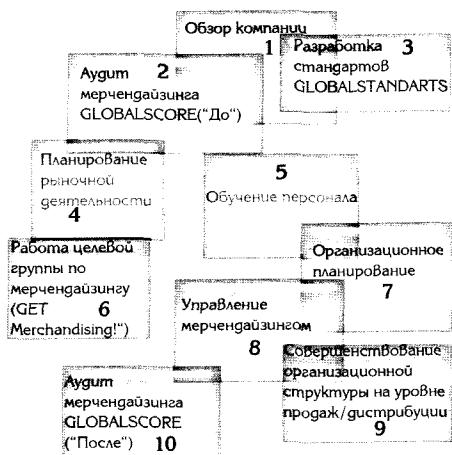


Рисунок 12.5

Система компании
GLOBALTEAM

► Во-вторых, расширяя присутствие продукции компании-заказчика в рознице, система *GLOBALSCORE* увеличивает продажи товаров компаний. *GLOBALTEAM* помогает компаниям создавать эффективные системы дистрибуции и доставки. Кроме того, *GLOBALTEAM* проводит обучение торговых представителей навыкам мерчендайзинга в соответствии с условиями рынка, учитывая особенности национальной культуры. Основной аспект в достижении этой цели — помочь при внедрении единообразных стандартов мерчендайзинга.

► В-третьих, компания *GLOBALTEAM* координирует и оказывает содействие в работе целевых маркетинговых групп, которые внедряют новые стандарты, стратегии и методы мерчендайзинга в организационную структуру компании-заказчика. Не менее важно и то, что это способствует развитию культуры мерчендайзинга. Целевая

группа всегда использует метод непосредственного участия, работая в тесном сотрудничестве на всех уровнях организации, чтобы новые стратегии мерчендайзинга действительно были реализованы и культура мерчендайзинга охватила всю компанию. Кроме того, компания *GLOBALTEAM* вводит системы последующего контроля, благодаря чему выгоды, полученные от аудита, не теряются и на более поздних стадиях.

► И, наконец, компания *GLOBALTEAM* предлагает систему закрепления результатов мерчендайзинга. Эта система основана на периодическом использовании аудита мерчендайзинга *GLOBALSCORE* и позволяет объективно контролировать результаты мерчендайзинга. Кроме того, *GLOBALTEAM* предлагает дополнительные программы обучения в таких ключевых областях бизнеса, как мерчендайзинг, сбыт, управление и совершенствование организационной структуры. В большинстве случаев сотрудники *GLOBALTEAM* продолжают оказывать компаниям помощь в реорганизации работы по завершении первоначальной мерчендайзинговой кампании.

5. Десять этапов системы компании *GLOBALTEAM*

Система *GLOBALTEAM* — это система, не больше и не меньше. Поскольку уровень продаж зависит от каждого аспекта работы компании, разрозненный подход к мерчендайзингу не может быть эффективным. Чтобы мерчендайзинг и, в конечном счете, сама компания имели успех в долгосрочном периоде, необходимо пересмотреть и изменить всю ее деятельность.

Компания *GLOBALTEAM* разработала мерчендайзинговую программу, состоящую из десяти этапов. Некоторые компании принимают эту программу целиком, иные — выборочно, лишь те ее части, которые наиболее соответствуют их нуждам. Однако в итоге все получают одинаковые результаты — расширение дистрибуции товаров, увеличение продаж и ощущимый рост прибылей, а также появление культуры мерчендайзинга даже в самых небольших подразделениях организаций.

Шаг 1: Обзор компании

Узнавая, что можно сделать для компании-заказчика, в первую очередь *GLOBALTEAM* определяет, каким образом рациональнее приспособить программу мерчендайзинга к нуждам клиента. Встречи с ключевыми лицами, принимающими решения в организации (владельцами, управляющими и коммерческими директорами, а также с национальными менеджерами по продажам), позволяют очертить круг возможностей для совершенствова-

ния мерчендайзинга компаний, затем проводится углубленное обсуждение конкретных требований в области продаж, дистрибуции, мерчендайзинга и организации.

Шаг 2: Аудит мерчендайзинга GLOBALSCORE («До»)

Количественный элемент системы *GLOBALTEAM* — уникальное средство аудита *GLOBLSCORE*, точный и поддающийся количественному определению инструмент, который стремительно превращается в международный стандарт для многих корпораций, занимающихся потребительскими товарами.

Система *GLOBLSCORE* предоставляет три ключевые услуги:

- ▶ позволяет оценить положение товаров на национальных, региональных или международных рынках по важнейшим стандартам мерчендайзинга;
- ▶ дает ясную и подробную картину по продажам в каждом типе торговых точек и мест продажи;
- ▶ определяет сильные и слабые стороны сбыта, что позволяет компании разработать маркетинговую стратегию, направленную на те аспекты мерчендайзинга, которые наиболее эффективно увеличивают прибыль.

Для каждого товара система *GLOBLSCORE* в точности описывает конъюнктуру рынка в каждом типе мест продаж товаров импульсивного спроса (основные секции, постоянные дополнительные стойки, временные рекламные дисплеи, холодильники со стеклянной дверью, разливочные аппараты, торговые автоматы и др.). Системой легко управлять и интерпретировать ее результаты — проведение, анализ и представление результатов занимает около двух недель.

Как только положение товара на рынке проясняется, компания готова к следующему этапу — вводу единообразных стандартов мерчендайзинга и разработке маркетингового плана.

Шаг 3: Разворотка стандартов GLOBALSTANDARDS

Одна из первейших практических выгод системы *GLOBLSCORE* — ее способность предлагать эффективные стандарты мерчендайзинга (*GLOBALSTANDARDS*) для всех товаров во всех местах продажи. Стандарты *GLOBALSTANDARDS* отражают идеальную для компании ситуацию на рынке и обрисовывают главную задачу программы.

Разработанные при активном участии национального директора по маркетингу, менеджера по сбыту и менеджеров центров по распределению продукции, стандарты *GLOBALSTANDARDS* распространяются по всей компании как основа для мерчендайзинговых мероприятий.

Шаг 4: Планирование рыночной деятельности

После того как результаты аудита *GLOBLSCORE* станут известны, а стандарты *GLOBALSTANDARDS* — приняты, необходимо составить план, в котором будут указаны цели и способы их достижения. Опять-таки, система *GLOBLSCORE* дает несколько важных преимуществ:

- ▶ Определяются возможности для мерчендайзинга. На первый год разрабатывается стратегический план действий с количественно представленными задачами и стандартами.
- ▶ Система позволяет определить и отреагировать на организационные нужды, необходимые для эффективной реализации мерчендайзинга.
- ▶ Создается всесторонняя система мониторинга.

Менеджер проекта компании *GLOBALTEAM* работает в тесном сотрудничестве с персоналом отделов маркетинга и продаж заказчика и руководит созданием эффективного маркетингового плана. На этом этапе вы решаете, какие из многочисленных предложений от *GLOBALTEAM* лучше всего отвечают нуждам компании. В окончательном варианте план охватывает весь диапазон мероприятий, которые необходимо провести, чтобы выполнить задачи проекта: организационные изменения, средства реализации новых стандартов мерчендайзинга, реорганизация розничного рынка, логистика, мониторинг, бюджет и график.

Перед тем как перейти к действиям, компания должна подготовить почву для выполнения маркетингового плана:

- ▶ заказываются и подготавливаются новые технические средства (стойки, торговые автоматы и другое оборудование);
- ▶ печатаются новые POS-материалы (ценники, ярлыки, рекламные материалы);
- ▶ новые задачи, стандарты и инструкции по мерчендайзингу распространяются по всей организации в виде «Руководства по стандартам мерчендайзинга», в котором содержится подробная информация о стандартах, диаграммы и иллюстрации;
- ▶ назначается целевая группа от компании *GLOBALTEAM*;
- ▶ и, наконец, во время планирования рыночной деятельности, до приступления целевой группы к работе, нужно разработать и провести согласование по системе мониторинга.

Шаг 5: Обучение персонала

Обучение — первая стадия выполнения маркетингового плана как такого. Всем специалистам, вошедшим в целевую группу, а также ключевым менеджерам среднего звена предстоит недельное обучение по мерчендайзингу (в общем) и по выполнению нового плана компании (в частности) под руководством инструктора компании *GLOBALTEAM*. Этот практический курс под названием «*ONE TEAM/ONE SCORE*» («Одна команда — один результат») обеспечивает знания, навыки и ориентировку, необходимые для реорганизации всех розничных торговых точек компании (или филиала) по новым стандартам *GLOBALSTANDARDS*.

Во время обучения участники:

- ▶ изучают маркетинговые стратегии и тактику мерчендайзинга для всех товаров компании;
- ▶ приобретают навыки мерчендайзинга товаров на всех типах рынков и мест продажи;
- ▶ вырабатывают позитивное отношение к своей работе, беря за основу ориентированную на достижение цели деятельность и коллективную работу;
- ▶ вырабатывают навыки продаж;
- ▶ становятся ядром группы, работающей во всех подразделениях компании и занимающейся сбытом, поставками и мерчендайзингом;
- ▶ знакомятся с долгосрочными задачами компании и учатся находить для них эффективные решения.

Шаг 6: Целевая группа по мерчендайзингу *GLOBALTEAM* (*GET Merchandising!*)

На этой стадии члены целевой группы *GET Merchandising!* разделяются на бригады по четыре человека (один лидер, три рядовых члена). Эти бригады вливаются в ряды штатных сотрудников отделов продаж и поставок и посещают основные (или все) торговые точки компании. В каждой торговой

точке они чистят и переставляют имеющееся оборудование, устанавливают новое, перестраивают стойки и автоматы в соответствии с новыми стандартами и размещают рекламные и POS-материалы; и за всем этим наблюдает инструктор от компании *GLOBALTEAM*.

Правильно организованная целевая группа может посетить тысячи торговых точек, включая все виды предприятий розничной торговли. Во время обычной мерчендайзинговой кампании создается прочная основа для дальнейших мероприятий по мерчендайзингу в рамках всей организации и сообщества ее клиентов.

Шаг 7: Организационное планирование

Ключ к долговременному успеху на рынке — организационное планирование и мониторинг. В конце кампании в различных центрах продаж/дистрибуции проводится серия курсов по углубленному изучению мерчендайзинга и менеджмента продаж. Здесь участники оценивают достижения целевой группы и совершенствуют систему мониторинга, чтобы с трудом полученные завоевания не пропали даром. Однако более продолжительный мерчендайзинг требует и более глубоких организационных изменений.

Под руководством менеджера проекта *GLOBALTEAM* участники проводят глубокий стратегический анализ деятельности компании в области сбыта и распределения товаров и ее положения на розничном рынке. Выводы, которые делаются на этих семинарах, затем систематизируют и представляют в виде письменного отчета для дальнейшего рассмотрения.

Шаг 8: Управление мерчендайзингом

Организационные изменения неизбежно затрагивают среднее административное звено — как в штаб-квартире компании, так и в офисах. Становится отчетливо понятно: чтобы конкурировать на мировом рынке, компания должна пересмотреть не только свою организационную структуру, но и сами методы использования человеческих ресурсов — менеджеров и работников.

Поэтому компания *GLOBALTEAM* разработала программу обучения из пяти курсов для руководителей отделов продаж, поставок и мерчендайзинга, названную «*ONE TEAM/ONE SCORE*» («Одна команда — один результат»).

Шаг 9: Совершенствование организационной структуры

Проводя окончательный анализ, чтобы эффективно распределять и выставлять товары в розничных торговых точках, компания, занимающаяся потребительскими товарами, полагается на торговых представителей, мерчендайзеров и даже работников службы доставки. Поэтому компания *GLOBALTEAM* предлагает программу по обучению совершенствованию организации для менеджеров и торговых представителей оперативного звена. Этот курс посвящен таким необходимым навыкам, как продажи, общение, постановка задач и управление временем.

Шаг 10: Аудит мерчендайзинга *GLOBALSCORE* («После»)

После того как будут установлены стандарты мерчендайзинга, национальный менеджер по мерчендайзингу может периодически проводить аудит *GLOBALSCORE* для измерения степени успеха в увеличении продаж различных товаров и отслеживания прогресса реализации маркетингового плана. К концу успешной кампании налицо несомненные успехи — более организованное и привлекательное положение на розничном рынке, рост продаж. Компания-заказчик может пожелать проводить регулярный аудит по системе *GLOBALSCORE* каждые полгода.

Стоит также отметить и другие полезные побочные продукты системы *GLOBALSCORE*. Точно так же, как аудит используется для контроля продаж, он может послужить и для мониторинга эффективности рекламных кампаний, позволяя организациям принимать немедленные коррективные меры по необходимости. Компании могут использовать структуру и результаты аудита (а также задачи, указанные в описаниях работ работников компании) для того, чтобы сделать собственные задачи и стандарты более точными и доступными для количественного выражения. Система *GLOBALSCORE* предлагает мерчендайзерам, торговым представителям и менеджерам по сбыту практичный способ определения комиссионных выплат.

6. Стратегия мерчендайзинга на национальном уровне: система целевых групп по мерчендайзингу *GLOBALTEAM*

Целевая группа компании *GLOBALTEAM* — это сердце мерчендайзинга. Обычно в целевую группу входят бригады по четыре человека (в зависимости от конкретной компании и территории, где она действует, цифра может быть иной), которых набирают из региональных центров продаж и дистрибуции. В их числе — ключевые работники, которые контактируют непосредственно с розницей (штатные торговые представители, работники отдела поставок, мерчендайзеры), а также, в случае крупного производства, — складские работники и управленцы во главе с начальниками групп, которых набирают из менеджеров по сбыту. Вклад целевой группы в компанию по мерчендайзингу выражается несколькими способами:

- » Члены целевой группы проводят общенациональную кампанию по «чистке» и реорганизации текущего розничного рынка. После недельного обучения вместе с персоналом отделов сбыта и доставки их направляют в региональные офисы для посещения каждой розничной торговой точки. Цель — установка на местах нового оборудования для мерчендайзинга, реорганизация мест продажи в соответствии с новыми стандартами (*GLOBALSTANDARDS*), выполнение необходимых действий по поддержанию порядка и чистоты, оценка и помощь в организации адекватного запаса и объяснение владельцам торговых точек, какую выгоду принесет им текущая мерчендайзинговая кампания.
- » Во время проведения общенациональной кампании члены целевой группы вместе с сотрудниками отделов продаж и поставок становятся экспертами по новым стандартам мерчендайзинга и новым обязанностям, связанным с ними. Таким образом, целевая группа эффективно внедряет новую культуру мерчендайзинга во всех областях деятельности компании.
- » Посредством всех перечисленных действий целевая группа значительно ускоряет выполнение новой стратегии мерчендайзинга по всей системе распределения товаров компании.

Краткое изложение главы 12

- » Для более эффективной реорганизации розничного рынка компания должна установить минимальные стандарты мерчендайзинга, которые называются *GLOBALSTANDARDS*.
- » Этот процесс выходит за рамки простой постановки таких общих целей, как «упорядочивание бутылок и банок на полках».
- » Эффективные стандарты мерчендайзинга весьма конкретны и обязательны для реализации во всех видах торговых точек на всем рынке компании.
- » Для каждого вида торговых точек и каждого вида мест продажи товаров импульсивного спроса необходимо установить минимальные

стандарты мерчендайзинга, которые должны охватывать следующие аспекты:

- ▶ запас (дистрибуция, уровень запасов, распределение пространства);
- ▶ расположение (размещение, порядок марок и типов упаковки, ротация);
- ▶ представление (ценники, POS-материалы, порядок и чистота).

Иллюстрация на примере компании: оценка, мониторинг и контроль эффективности мерчендайзинга — Корея

Задачи

Каждая компания, которая размещает на рынке холодильники, сталкивается с некоторыми трудностями в использовании их исключительно для своей продукции. В данной иллюстрации показано, как азиатская компания по производству безалкогольных напитков смогла распознать масштабы затруднений с холодильниками и найти для них решение. Цели данного примера:

- ▶ Найти понимание того, что поддержание стандартов мерчендайзинга для холодильников принципиально

КОМПАНИЯ:	Doosan Beverages
ЦЕНТРЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ:	Все
ТИП НАПИТКОВ:	Безалкогольные напитки
МЕСТА ПРОДАЖ ТОВАРОВ ИМПУЛЬСИВНОГО СПРОСА:	Холодильники со стеклянной дверью
МОНИТОРИНГ:	Все
УЧАСТОК:	Все
ЭТАЛОННЫЙ УЧАСТОК: 231	Дата: 24/11/94

ТАБЛИЦА 12.2

Компания Doosan Beverages — результаты предварительного аудита

- но важно для реализации потенциала продаж из холодильников.
- ▶ Показать, что обслуживание холодильников — процесс поступательный.
- ▶ Продемонстрировать реальные возможности аудита рынка выявлять существующие на рынке проблемы и находить конкретные способы их решения.
- ▶ Показать, что приведение работы компании к более высоким и приемлемым стандартам может выходить за рамки обязанностей штатных сотрудников отдела продаж.
- ▶ Дать картину того, как правильно внедренные стандарты мерчендайзинга увеличивают качество реализации мерчендайзинга в компании.

Обзор

Южная Корея, известная как «Страна утренней прохлады» и «Королевство-отшельник», — это колыбель одной из древнейших цивилизаций мира, возраст которой превышает 5 тысяч лет. Расположенная на краю Тихого океана, за последние десять лет Южная Корея показала один из самых высоких в мире темпов роста экономики — свыше 7% в год. В экономике Южной Кореи преобладают чоболы — крупные конгломераты, которыми, как правило, владеет и управляет одна семья. Они производят широкий спектр товаров для внутреннего и зарубежного рынка. Употребляя термин «чобол», многие специалисты подразумевают 30-50 крупнейших коммерческих групп, из которых 5 самых больших продают 20% всех произведенных товаров. С ростом благополучия жителей Южной Кореи рынок насыщается потребительскими товарами, такими, например, как телевизоры, а ставшие более избирательными потребители предпочитают фирменную высококачественную продукцию западных производителей.

Компания Doosan — одна из самых прогрессивных в Корее. Среди широкого спектра ее деловых интересов — Kentucky Fried Chicken и Coca-Cola, две успешно работающие коммерческие концессии. Компания GLOBALTEAM помогла Doosan решить проблему, с которой сталкиваются многие организации похожей направленности.

ЗАПАС		
	ДИСТРИБУЦИЯ	73 %
	УРОВЕНЬ ЗАПАСА	65 %
	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОСТРАНСТВА	29 %
		56 %
РАСПОЛОЖЕНИЕ		
	РАЗМЕЩЕНИЕ	48 %
	ПОРЯДОК МАРОК И ТИПОВ УПАКОВКИ	26 %
	РОТАЦИЯ	25 %
		33 %
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ		
	ЦЕННИКИ	9 %
	POS-МАТЕРИАЛЫ	48 %
	ПОРЯДОК И ЧИСТОТА	60 %
		39 %
Рейтинг мерчендайзинга по системе GLOBALSCORE		7 %

Таблица 12.3

ПРОВЕРКА КОМПАНИИ
DOOSAN ПО СИСТЕМЕ

Холодильники со стеклянной дверью
Как и многие другие компании, работающие с холо-GLOBALSCORE

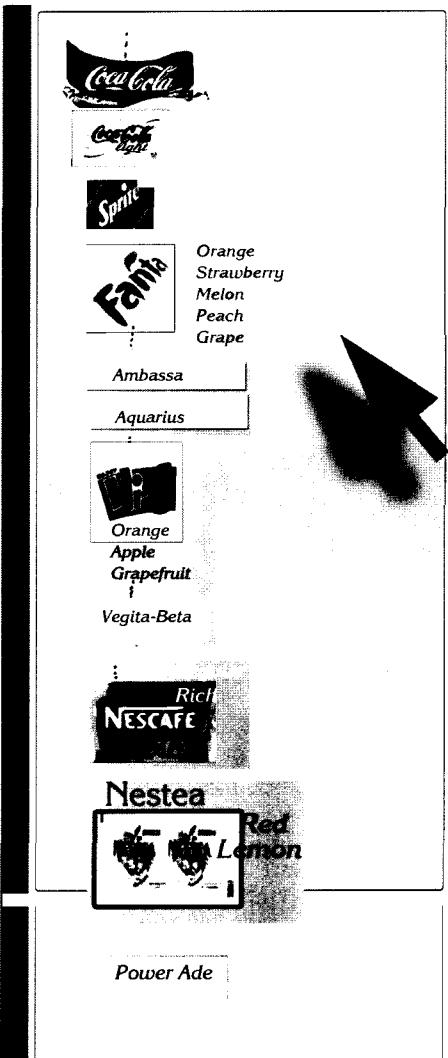


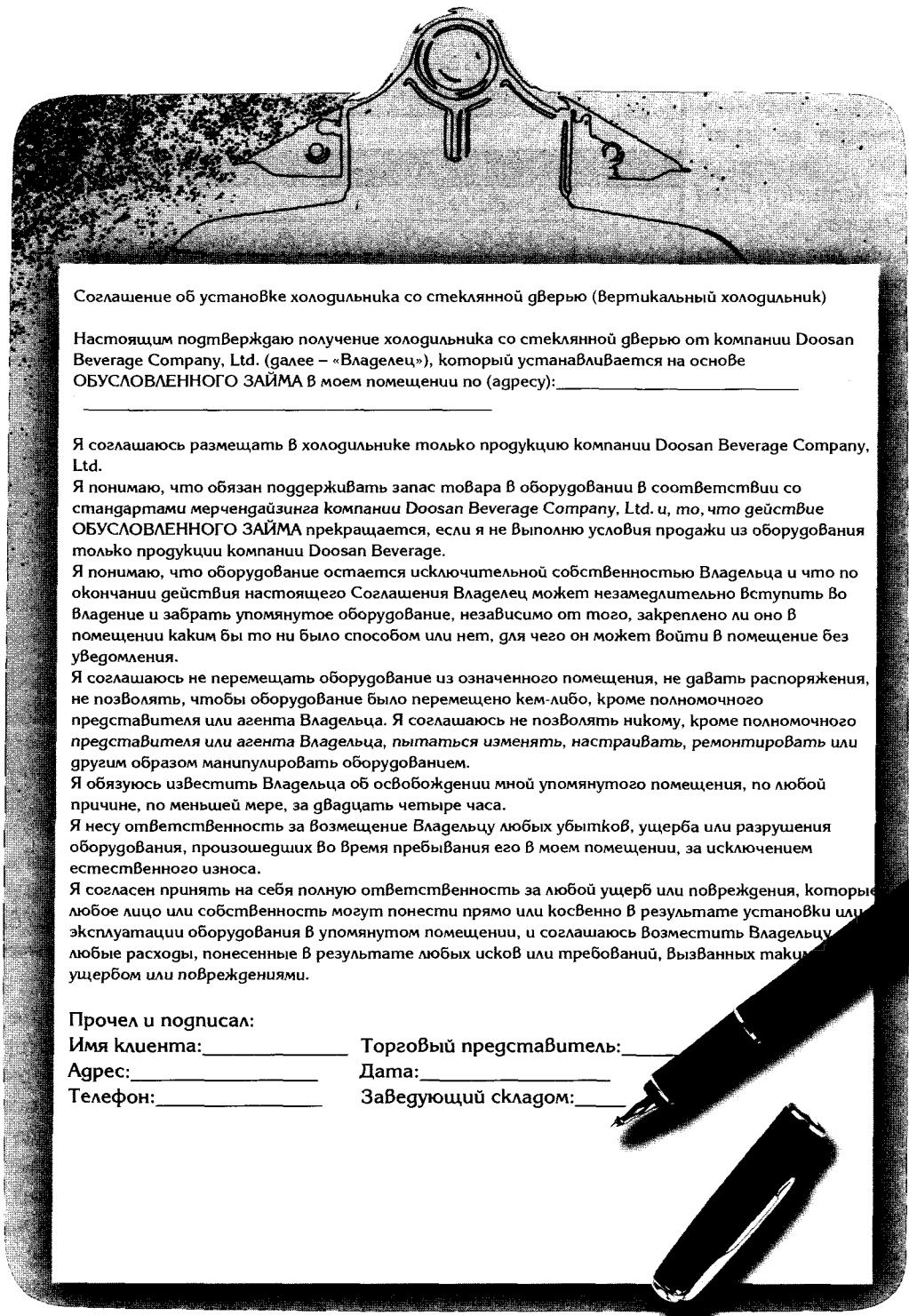
Рисунок 12.6
Порядок марок

дильниками со стеклянными дверьми, компания Doosan испытывала многочисленные затруднения, связанные с мерчендайзингом холодильников: к примеру, недостаточное снабжение всеми наименованиями товаров из предписанного ассортимента, выкладка имеющихся товаров с нарушением порядка марок, грязные, нуждающиеся в обслуживании холодильники, в которых зачастую размещались товары конкурентов. Прежде, чем приступить к разработке и реализации программы действий, компании GLOBALTEAM предстояло определить масштаб проблемы и количество основных слабых мест.

Первым шагом на пути к этому стало определение количества холодильников компании Doosan, для которых было необходимо разработать новые правила мерчендайзинга. Квалифицированные специалисты по сбыту определили это количество на каждом участке, где работает компания, в 100 единиц — все эти холодильники требовали особого внимания. Притом что компания работает на 130 участках, общее число проблемных холодильников было оценено примерно в 13000.

Затем, для определения слабых мест мерчендайзинга, в компании была задействована система GLOBALSCORE. Используя критерии, предоставленные компанией Doosan, и критерии, которые работают во всем мире, компания GLOBALTEAM разработала методологию и инструментарий для заказчика. Они были применены к статистически значимой выборке. Результаты этого показаны в таблице 12.2.

Рейтинг холодильников Doosan по системе GLOBALSCORE по состоянию на декабрь 1994 года был



Соглашение об установке холодильника со стеклянной дверью (Вертикальный холодильник)

Настоящим подтверждаю получение холодильника со стеклянной дверью от компании Doosan Beverage Company, Ltd. (далее – «Владелец»), который устанавливается на основе ОБУСЛОВЛЕННОГО ЗАЙМА в моем помещении по (адресу): _____

Я соглашаюсь размещать в холодильнике только продукцию компании Doosan Beverage Company, Ltd.

Я понимаю, что обязан поддерживать запас товара в оборудовании в соответствии со стандартами мерчендайзинга компании Doosan Beverage Company, Ltd. и, то, что действие ОБУСЛОВЛЕННОГО ЗАЙМА прекращается, если я не выполню условия продажи из оборудования только продукции компании Doosan Beverage.

Я понимаю, что оборудование остается исключительной собственностью Владельца и что по окончании действия настоящего Соглашения Владелец может незамедлительно вступить во владение и забрать упомянутое оборудование, независимо от того, закреплено ли оно в помещении каким бы то ни было способом или нет, для чего он может войти в помещение без уведомления.

Я соглашаюсь не перемещать оборудование из описанного помещения, не давать распоряжения, не позволяя, чтобы оборудование было перемещено кем-либо, кроме полномочного представителя или агента Владельца. Я соглашаюсь не позволять никому, кроме полномочного представителя или агента Владельца, пытаться изменять, настраивать, ремонтировать или другим образом манипулировать оборудованием.

Я обязуюсь известиить Владельца об освобождении мной упомянутого помещения, по любой причине, по меньшей мере, за двадцать четыре часа.

Я несу ответственность за возмещение Владельцу любых убытков, ущерба или разрушения оборудования, произошедших во время пребывания его в моем помещении, за исключением естественного износа.

Я согласен принять на себя полную ответственность за любой ущерб или повреждения, которые любое лицо или собственность могут понести прямо или косвенно в результате установки или эксплуатации оборудования в упомянутом помещении, и соглашаюсь возместить Владельцу любые расходы, понесенные в результате любых исков или требований, вызванных таким ущербом или повреждениями.

Прочел и подписал:

Имя клиента: _____ Торговый представитель: _____

Адрес: _____ Дата: _____

Телефон: _____ Заведующий складом: _____

Рисунок 12.7

Соглашение об установке
холодильника со
стеклянной дверью:
компания
Doosan BEVERAGES,
Южная Корея

равен 7: иными словами, вероятность правильного и эффективного мерчендайзинга в холодильниках компании была равна всего 7%. Подробные результаты аудита приведены на рисунке 12.7.

Рейтинг мерчендайзинга *GLOBALSCORE* — это вероятность совершенной реализации стандартов мерчендайзинга компании.

Запас x расположение x представление = рейтинг мерчендайзинга *GLOBALSCORE*.

$$56\% \times 33\% \times 39\% = 7\%$$

Аудит эффективно выяснил основные слабые места компании Doosan.

Почти каждый аспект мерчендайзинга требовал внимания. Исключительность, порядок марок и типов упаковки, ротация, ценники — все показатели были бесконечно низкими. Требовалась полномасштабная программа ввода новых стандартов.

Исследование выявило, что компания *Doosan* крайне нуждается в новых стандартах с особым упором на порядок марок, в распределении пространства и порядке марок и типов упаковки. Предположительный порядок марок приведен на рисунке 12.6.

Пространство в каждом холодильнике отводилось с учетом и в зависимости от доли рынка в каждом типе торговых точек: этот способ распределения пространства позволил разработать общие шаблоны выкладки в холодильниках для дальнейшего их использования специалистами по мерчендайзингу. Например, в качестве памятки при размещении их в холодильниках (для работающих с холодильниками).

Введение стандартов мерчендайзинга было всего лишь половиной дела — ведь их еще нужно было реализовать. Специалистам по сбыту не хватало рабочего времени для изменения выкладки во всех холодильниках. Если учесть, что в холодильнике с одной дверью не нужно заменять весь товар и чистить световые приборы и панели, для изменения выкладки и очистки конденсатора требуется минимум один час (это примерное время). Определим минимальное время, необходимое для работы на одном участке:

$$100 \text{ холодильников на участке} \times 1 \text{ час} = 100 \text{ часов.}$$

Кроме изменения выкладки, многие холодильники нужно было переставить в более выгодные места и/или выдвинуть вперед по потоку покупателей относительно холодильников конкурентов. Общий объем работ на каждом участке значительно превышал норматив в 100 часов. Во многих случаях для перемещения холодильника одного человека недостаточно. Разъездные специалисты и их ассистенты не могли помочь полевым мерчендайзерам, так как были заняты на своих участках. Более того, многие не считали это своей обязанностью.

Еще одна крупная проблема, которую нужно было решить, затрагивала розничных продавцов. Пиво продаётся в большинстве торговых точек Южной Кореи. Но поставщики пива не устанавливают холодильники для своей продукции. В результате оно часто оказывалось в холодильниках компаний *Doosan*. Практика размещения пива в холодильниках *Doosan* была распространена настолько, что подобную картину доводилось наблюдать почти в каждой торговой точке.

Итак, резюмируем основные проблемы компании *Doosan*:

- » Не существовало «идеальной» исключительности использования холодильников для безалкогольных напитков, соков, кофе и чая.
- » Пиво от компании *Doosan* (марки *OB*, *Ice*, *Nex*) и ее конкурентов (*Hite* и *Cass*) стояло в холодильниках компаний.
- » Пиво размещали на самых заметных полках, иногда на трех полках сразу.

На этом этапе пиво конкурентов нельзя было удалить из холодильников, не вызвав напряженности между клиентом и поставщиком. Проблема укоренилась настолько, что многие клиенты считали своим естественным правом выставлять в холодильнике все марки пива, и попытки изменить положение с размещением привели к стычкам между клиентами и полевыми мерчендайзерами.

Для создания исключительности в идеале в холодильнике должны находиться марки, перечисленные ниже. Решением стало принятие этого стандарта в качестве главной задачи. Там, где стандарт мог навредить деловым связям компании, *Doosan* позволяла оставить в холодильниках только свое

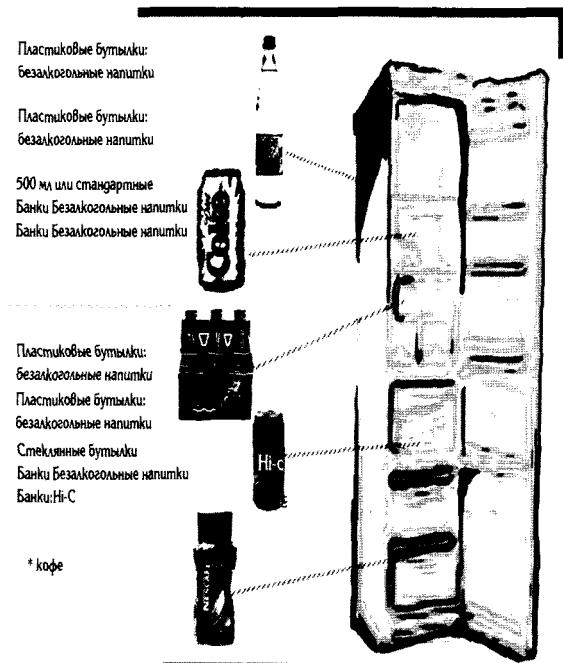
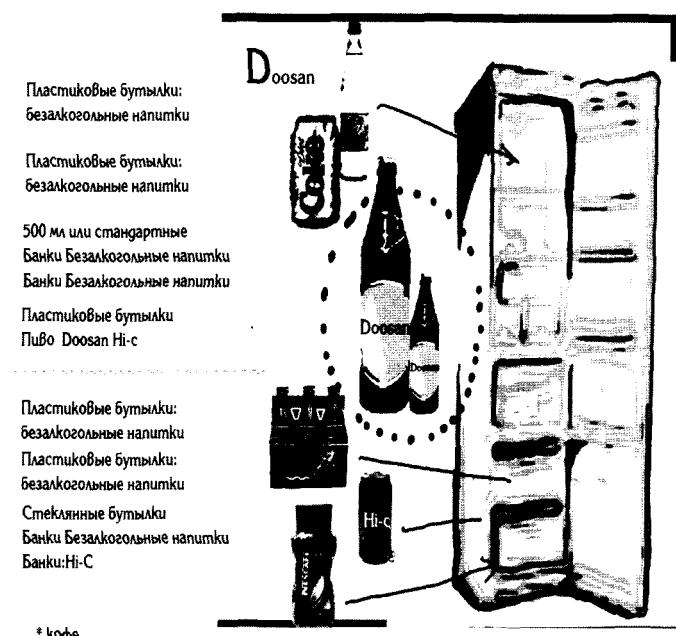


Рисунок 12.8



пиво. Любой розничный продавец, который отказывался последовать этому стандарту, рисковал оставить магазин без холодильника. На рисунке 12.7 приведен текст соглашения между компанией Doosan и клиентом.

Рисунок 12.9
Общая выкладка для холодильников с двумя дверьми с пивом от компании Doosan

На рисунке 12.8 показана общая рекомендованная выкладка в холодильнике с двумя дверьми без пива.

На рисунке 12.9 показана общая рекомендованная выкладка в холодильнике с двумя дверьми с пивом от компании *Doosan*.

В шаблонах для полок указаны только типы упаковки, а не марки, так как ассортимент марок меняется в зависимости от типа торговой точки и вку-

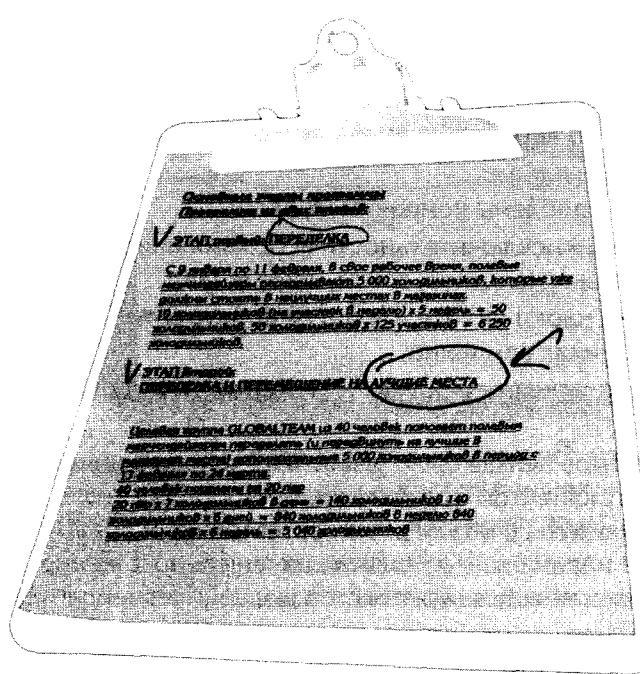


Рисунок 12.10

Персонал для проекта *GLOBALTEAM* был набран из сотрудников компаний *Doosan*. Распределение членов группы по

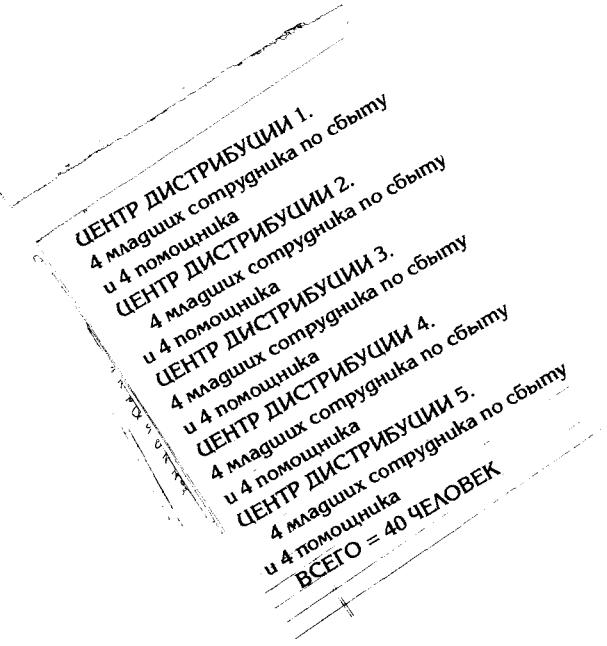
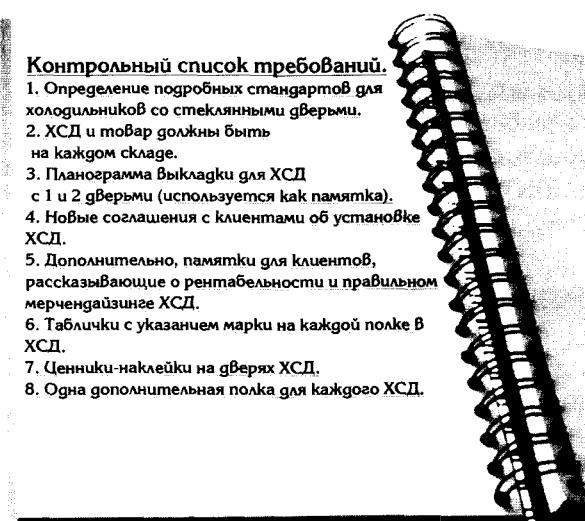


Рисунок 12.11
Личный состав группы
GLOBALTEAM

запустили: материальное поощрение применяется там, где выполняются работы сверх обычного объема.

Тем не менее, программа проверки качества стартовала. На каждом участке полевые мерчендайзеры выбирали десять торговых точек, которые должны были стать «контрольными образцами». Каждый магазин должен был отображать новые стандарты мерчендайзинга компании *Doosan*. В качестве контроля за выполнением всех требо-

Рисунок 12.13
Контрольный список
требований



центрам дистрибуции показано на рисунке 12.11.

Были определены обязанности управляющих складами, полевых мерчендайзеров и клиентов компании *Doosan* на время программы и после ее завершения (см. рисунок 12.12).

На рисунке 12.13 приведен контрольный список требований, которые должны быть выполнены до начала программы.

Систему *GLOBALESCORE* можно использовать для вычисления размеров поощрения работников отделов сбыта. В рамках данной программы премии не выплачивались. Переделка выкладки в холодильниках входит в обязанности полевых мерчендайзеров. Они не должны получать никаких премий за то, что приводят холодильники к стандартам, которые сами же (во многих случаях) и

Рисунок 12.12
Обязанности в рамках
программы

Обязанности в рамках программы

УПРАВЛЯЮЩИЕ СКЛАДАМИ:

Управляющие складами несут ответственность за холодильники, установленные на их участках. После обработки каждого холодильника, для обеспечения 100% правильности действий, управляющий складом должен посетить торговую точку и заполнить форму аудита *GLOBALESCORE*. Управляющий складом обязан подписать с клиентом новое соглашение об исключительном пользовании холодильниками. Если что-либо «идет не так» с любым холодильником на участке менеджера во время ИЛИ ПО ЗАВЕРШЕНИИ программы, он обязан исправить ситуацию.

ПОЛЕВЫЕ МЕРЧЕНДАЙЗЕРЫ:

Полевые мерчендайзеры должны запланировать работу с холодильниками на разумной основе. В их обязанности входит выполнение ФИЗИЧЕСКОЙ работы по установке и при обслуживании холодильников. В период с 9 января по 11 февраля они самостоятельно должны обработать 10 холодильников в неделю. Еженедельно они представляют менеджеру склада список обработанных холодильников. С 13 февраля по 24 марта полевые мерчендайзеры должны работать совместно с членами группы *GLOBALTEAM* на своих участках. Кроме того, полевые мерчендайзеры подписывают новые соглашения с клиентами об установке холодильников и еженедельно сдают эти соглашения менеджерам складов. И, наконец, они должны ОБСЛУЖИВАТЬ холодильники на своих участках.

КЛИЕНТЫ:

Должны дать согласие на приведение холодильников к новым стандартам компании *Doosan*, подписать новые соглашения об установке холодильников и следить, чтобы холодильники были заполнены, а Выкладка в них не изменялась.

Холодильники со стеклянной дверью (Вертикальные холодильники)

Склад: _____ Номер склада: _____

Менеджер склада: _____

Торг. представитель: _____ Участок : _____

ТОРГОВАЯ ТОЧКА: АДРЕС:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Дата окончания: 14 января 1995 года

11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

Дата окончания: 21 января 1995

ПРОГРАММА ПРОВЕРКИ КАЧЕСТВА

21. _____
22. _____
23. _____
24. _____
25. _____
26. _____
27. _____
28. _____
29. _____
30. _____

Дата окончания: 28 января 1995 г.

31. _____
32. _____
33. _____
34. _____
35. _____
36. _____
37. _____
38. _____
39. _____
40. _____

Дата окончания: 4 февраля 1995 г.

41. _____
42. _____
43. _____
44. _____
45. _____
46. _____
47. _____
48. _____
49. _____
50. _____

Дата окончания: 11 февраля 1995 г.

Настоящим подтверждаю, что упомянутые холодильники со стеклянными дверьми (Вертикальные холодильники) на 100% соответствуют стандартам компании Doosan Beverage, Ltd.

Торг. представитель: _____ Менеджер склада: _____

Дата: _____ Дата: _____



Рисунок 12.14
ПРОГРАММА ПРОВЕРКИ
КАЧЕСТВА

ваний, еженедельно менеджерам складов поручалось проверять магазины (включенные полевыми мерчендайзерами в программу проверки качества) и выставлять оценки. Работники, которые добивались наилучших оценок, получали вознаграждение. На рисунке 12.14 показана простая форма, помогающая проследить результаты работы.

	Ноябрь 1994 г.	Февраль 1995 г.
ЗАПАС	56	73
РАСПОЛОЖЕНИЕ	33	69
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	39	74
Рейтинг	7	37

Таблица 12.4
Компания *Doosan*:
рейтинг по системе
GLOBALSCORE для ХСД

	Болгария	Греция	СИ	РИ	Ю. Корея
ЗАПАС	78	50	46	47	73
РАСПОЛОЖЕНИЕ	85	60	53	65	69
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	66	68	71	72	74
Рейтинг	43	21	18	22	37

Таблица 12.5
Рейтинг компании *Doosan Beverage* в сравнении с
некоторыми европейскими
компаниями

Разработка новых стандартов мерчендайзинга, назначение целевой группы *GLOBALTEAM* и ввод программы проверки качества был бы бессмысленной тратой сил для компании *Doosan* без последующей количественной оценки компанией качества реализации программы и определения уровня ее целесообразности («выгодности»). Такое количественное определение было проведено в середине работы программы, в феврале 1995 года. Поскольку компания хотела узнать рейтинг мерчендайзинга в каждом из своих центров распределения, понадобилась более обширная выборка, чем в предыдущий раз, — но и она набиралась случайным образом. Результаты оценки приведены в таблице 12.4.

Методы, использованные при разработке стандартов мерчендайзинга для компании *Doosan*, и природа системы *GLOBALSCORE* позволяют сравнить результаты аудита, полученные в других странах. В таблице (см. табл. 12.5) приводится сравнение результатов компа-

нии *Doosan* (Южная Корея) с результатами некоторых европейских компаний похожего профиля в Болгарии, Греции, Северной Ирландии (СИ) и Республике Ирландия (РИ).

Краткое изложение иллюстрации

- Во всем мире холодильники со стеклянной дверью являются одним из наиболее популярных и эффективных видов оборудования для мерчендайзинга. Но без надлежащих стандартов мерчендайзинга они могут стать и одним из наиболее тяжело поддающихся контролю видов оборудования.
- Стандарты мерчендайзинга необходимо разработать до запуска какой бы то ни было программы мерчендайзинга — после реализовать их будет гораздо тяжелее.
- Восстановить исключительность пользования оборудованием, если она однажды уже была упущена, очень непросто.
- Реализация стандартов мерчендайзинга может потребовать больших ресурсов, нежели имеющийся штат работников по сбыту в состоянии предложить.
- Поддержание стандартов мерчендайзинга является обязанностью сотрудников по сбыту. Поощрение не выплачивается работникам, допустившим снижение стандартов.
- Система аудита мерчендайзинга *GLOBALSCORE* помогает выявить сильные и слабые стороны стандартов мерчендайзинга компании и должна использоваться для разработки новых стандартов. Стандарты *GLOBALSCORE* позволяют компании сравнить свои показатели с показателями других компаний на национальном и международном уровне.



Словарь специальных терминов

E.D.L.P. (Every Day Low Price)	Ежедневная низкая цена. См. <i>E.D.V.</i>
E.D.V. (Every Day Value)	Ежедневная низкая цена — низкая цена на товар для потребителя.
F.C.B. (Frozen Carbonated Beverage)	Охлажденный газированный напиток
GLOBALSCORE	Международная система аудита мерчендайзинга потребительских товаров.
POS-материалы	Все материалы в месте продажи, которые сообщают о марках, упаковке, цене, выгодности товара, а также имеют слово «специальный».
QSR (Quick Service Restaurant)	Ресторан быстрого обслуживания
U.T.C (Under The Crown)	Вид продвижения товара по методу <i>Under The Crown</i> («под короной»): основан на коллекционировании специальных меток, находящихся внутри упаковки с товаром, которые можно обменять на призы.
Баннер	Вид POS-материалов, хорошо заметный по потоку покупателей.
Вертикальный блок по марке	Создание (визуально) вертикального блока для марок путем размещения различных типов упаковки по горизонтали, таким образом, товары одной марки (различных типов упаковки) объединены в вертикальный блок.
Висячие POS-материалы «постмикс»	POS-материалы, расположенные над разливочным аппаратом и рядом с главным входом в торговую точку.
Витринный знак	Знаки с рекламой потребительского товара, расположенные в ближайшей к главному входу витрине.
Витринный навес	Фирменные наружные рекламные материалы, расположенные вокруг витрин магазина клиента.
Внешний проход	Внешний проход в продовольственном магазине. Исследования показывают, что от 80 до 90 процентов всех посетителей магазина делают покупки на внешних проходах. Это — предпочтительное расположение для основной секции потребительских товаров и других мест продаж товаров импульсивного спроса.
Внутренний проход	Внутренний проход в продовольственном магазине. Всего лишь 30–40 процентов покупателей делают покупки во внутренних проходах, поэтому рекомендуется по возможности размещать места продаж товаров импульсивного спроса на внешних проходах.

Внутрисалон-ный плакат	Постер, который сообщает покупателям о наличии товара в магазине и стимулирует импульсивные покупки.
Возражения	Вопросы со стороны клиентов, которые помогают торговому представителю тем, что вводят его в курс нужд клиентов и аспектов, которые им необходимо разъяснить.
Временный дисплей	Временный рекламный дисплей, в котором товар, снятый с полок, выложен по уровням, разделенным картонными перегородками; эти отдельно стоящие дисплеи обычно работают от одной до четырех недель.
Гофролента	Материал, которым обворачивают основание отдельно стоящего дисплея.
Дисконтное про-движение	Снижение розничных цен во время рекламного периода, направленное на привлечение новых потребителей или стимулирование существующих потребителей для того, чтобы они тратили больше.
Дифференци-рованная цена	Розничная цена, которая: (1) согласуется с ценой на похожий потребительский товар, имеющийся в торговой точке, и (2) обуславливает уменьшение затрат покупателя при увеличении объема приобретаемого товара.
Добавленная стоимость	Основополагающий принцип — построение прочных деловых отношений между компанией и клиентом. Сюда входит развитие бизнеса клиента путем информирования его о потенциальном уровне продаж и прибыльности.
Доступность	Оценка восприятия потребителем того, что покупка потребительского товара достаточно выгодна.
Знак на шесте	Вид POS-материала, наиболее часто используемый в отдельно стоящих временных дисплеях.
Знаки на дисплее	Обязательные знаки или баннеры на дисплее, которые должны быть как минимум двусторонними и должны быть закреплены на шесте или свисать с потолка; они должны быть заметны и обращены к потоку покупателей.
Исполнение в торговой точке	Эффективность складирования, рекламы и демонстрации товара в розничной торговой точке.
Исчерпание запаса	Ситуация, когда запас определенной марки или типа упаковки товара заканчивается.
Клиенты	Розничные продавцы, которые приобретают продукцию компании; в число клиентов могут входить менеджеры магазинов, владельцы магазинов и торговые сети, которые приобретают товар коробками или паллетами.
Конкурентные цены	Цены в розничной торговой точке, которые согласуются с ценами в ближайших торговых точках.
Концептуаль-ная торговля	Торговля на основе концепции (например, «пространство в зависимости от уровня продаж», или «корпоративный блок», или «вертикальный блок по марке»).

Корзина для товара навалом	Корзина с открытым верхом для продажи товара, как в составе основной секции, так и отдельно в качестве рекламной зоны.
Корпоративный блок	Группировка всех товаров одного производителя в одной секции отдела.
Люминесцентные ярлыки	Привлекательные рекламные наклейки ярких светящихся цветов, которые помещают на каждой упаковке товара.
Маржа	Процент, вычисляемый делением прибыли на розничную цену. Этот показатель используется почти исключительно в сетях супермаркетов, так как они оценивают товар по розничной цене.
Марка	Название товара, обладающее уникальной образностью.
Маршрут	Базовый организационный уровень организации по распределению потребительских товаров.
Маршрутная карта	Запись всей необходимой информации (название торговой точки, адрес, имя клиента, номер телефона, день предварительной продажи, дата доставки и вся информация о фирменном оборудовании для мерчендайзинга).
Мерчендайзинг	Реализация стандартов в следующих аспектах: запас, расположение и представление потребительских товаров.
Мерчендайзинг ассортимента марок	Постоянные, поддерживающие или рекламные материалы, разработанные специально для того, чтобы сообщать о наличии марки (марок) и/или стимулировать потребителя заказать или приобрести конкретную марку.
Места продаж товаров импульсивного спроса	Оборудование для мерчендайзинга, из которого покупатели могут выбирать и приобретать товары. Шесть основных типов мест продаж товаров импульсивного спроса: (1) основные секции, (2) постоянные дополнительные стойки, (3) временные рекламные дисплеи, (4) холодильники со стеклянной дверью, (5) разливочные аппараты «премикс» и «постмикс», (6) торговые автоматы.
Методы представления скидок	(1) фиксированная сумма скидки с обычной цены за упаковку товара (для снижения розничной цены на товар, с тем чтобы значительно увеличить оборот товара в магазине); (2) количество бесплатных упаковок с товаром, которые предоставляются при покупке определенного числа упаковок по обычной цене (для увеличения числа упаковок в торговом зале магазина с тем, чтобы значительно увеличить оборот товара в магазине).
Мобайлы	Притягивающие взгляд материалы, расположенные непосредственно над отдельно стоящим дисплеем, постоянной стойкой или торговым автоматом, предназначенные для максимального привлечения внимания.

Набор бокалов	Объемы порций напитков, которые подаются в торговой точке. Определяются содержанием жидкости в бокале, без учета вытеснения жидкости льдом.
Наиболее выгодное расположение	Место на проходе, мимо которого большинство посетителей проходят и видят товар.
Наличие	Процент торговых точек, которые имеют запас и предлагают конкретный потребительский товар.
Наружная реклама	Заметные знаки, которые говорят потребителю о наличии товара в торговой точке и направляют поток покупателей к платформе с потребительскими товарами.
Наценка	Процент, вычисляемый делением прибыли на цену издержек. Этот показатель используется в основном владельцами продовольственных магазинов, которые выставляют цены на товары в зависимости от цены издержек.
НДС	Налог на добавленную стоимость. Продавцы товаров выступают в качестве агентов правительства при сборе налогов с продаж.
Незапланированная покупка	Незапланированное ранее приобретение потребительского товара.
Незапланированное увеличение покупок	Приобретение потребительского товара большего объема, чем планировалось ранее.
Оборачиваемость запаса	Сколько раз клиент должен полностью обновить секцию потребительских товаров и постоянный дисплей данным товаром в течение одного года. Формула: Оборачиваемость запаса = количество проданных коробок за год / средний запас (коробок).
Оборот продаж	Общий объем розничных продаж всех товаров, достигнутый розничным продавцом за указанный период (год, месяц, неделю или день). Иногда этот показатель называют «объем всех товаров», или ОВТ. Формула: Оборот продаж = ежегодный уровень продаж коробок с товаром x розничная цена за единицу товара x количество единиц товара в коробке.
Отдельно стоящий дисплей	Временный или рекламный дисплей, служащий для демонстрации марок одного типа упаковки; все товары в отдельно стоящем дисплее должны быть освобождены от коробок.
Планограмма	Схема выкладки в месте продаж товаров импульсивного спроса по маркам и типам упаковки, используется как пособие для продавцов, руководство по заполнению оборудования потребительскими товарами или как инструмент поддержания исключительности и правильности выкладки в месте продаж товаров импульсивного спроса.
Поддерживающий мерчендейзинг	Материалы, которые появляются или изменяются по сезону, не связаны с какой бы то ни было формой специальных предложений.
Покрытие дисплеями	Процент магазинов, где имеется хотя бы один дисплей.

Порядок и чистота	Поддержание порядка и чистоты оборудования для мерчендайзинга и окружающей торговой площади.
Порядок марок	Специфический порядок марок продукции компании, при котором ведущая марка всегда стоит первой по потоку покупателей.
«Постмикс»	Аппарат для розлива охлажденных напитков, который производит смешивание продукта с водой и углекислотой прямо в торговой точке.
Постоянный мерчендайзинг	Мерчендайзинговые материалы, которые становятся частью постоянной работы или обстановки торговой точки.
Потребители	Покупатели, которые платят менеджерам и владельцам магазинов деньги за товары.
«Премикс»	Аппарат для розлива готовых охлажденных напитков.
Прибыль	Розничная цена за вычетом цены издержек.
Прибыль на квадратный метр	Среднее значение прибыли, которую клиенты получают с каждого квадратного метра торговой площади магазина. Формула: Прибыль на квадратный метр = общая прибыль за неделю / площадь торгового зала в квадратных метрах.
Привилегированные панели	Наружные фирменные рекламные знаки с указанием названия магазина.
Приемлемость	Субъективная оценка отношения покупателя к потребительскому товару.
Продажа портфеля	Продажа всех марок и типов упаковки.
Продажи на квадратный метр	Среднее значение розничных продаж, которую клиенты достигают на каждом квадратном метре торговой площади магазина. Формула: Продажи на квадратный метр = общий уровень продаж за неделю / площадь торгового зала в квадратных метрах.
Продвижение	Особые торговые мероприятия, направленные на увеличение продаж конкретного товара/типа упаковки посредством снижения розничных цен.
Пространство-доля рынка	Распределение пространства в секции потребительских товаров на основе индекса Нильсена (или другого достоверного и принятого в отрасли показателя) для каждого типа упаковки и марки. Этот метод распределения пространства обычно является лишь отправной точкой для того, чтобы донести идею правильного ассортимента потребительских товаров в определенной области.
Пространство-прибыль	Распределение пространства для потребительских товаров на основе прибыльности каждого типа упаковки и марки в данном магазине. Этот метод распределения пространства обычно используется на переговорах с администрацией сетей супермаркетов.

Пространство-продажи	Распределение пространства для потребительских товаров на основе уровня продаж каждого типа упаковки и марки в данном магазине. Этот метод распределения пространства весьма изменчив, так как основан на фактическом значении продаж в конкретном магазине. Этот метод распределения пространства обычно используется для всех клиентов в продуктовых магазинах.
Профессиональная продажа	Продажа и размещение оборудования для мерчендайзинга: фирменных стоек, холодильников со стеклянной дверью, разливочных аппаратов «постмикс» и торговых автоматов.
Процент от недельного запаса	Часть недели, на которую хватит запаса товара, имеющегося в торговом зале. Если показатель равен 100 процентам, запаса товара хватит на полную неделю. Формула: Процент недельного запаса = средний уровень запаса / недельная норма продаж.
Размер дисплея	Фактическое количество упаковок товара по марке в дисплее.
Реализация дисплея	Процент рекламных мероприятий, которые дисплей способен поддерживать.
Реклама в магазине	Ценовое стимулирование без поддержки рекламой в СМИ.
Рекламная вставка	Рекламный материал, который помещают в каждую единицу товара, чтобы сообщить о скидке с обычной дифференциированной цены.
Рекламная упаковка	Упаковка с товаром, связанная с продвижением товара.
Рекламный мерчендайзинг	Материалы кратковременного использования для представления новых товаров, поддержки продвижения или стимулирования продаж в целом.
Розничная цена	Цена, которую покупатель платит розничному продавцу за товар.
Ротация товара	Метод FIFO («первым поступил — первым продан») в приложении к товару — более старый товар всегда помещается впереди недавно поступившего товара.
Самоликвидирующееся продвижение	Потребитель платит за добавочные затраты на рекламные материалы.
Сетевой магазин	Магазин, входящий в состав группы совместного владения, или «сети».
Статичные наклейки	POS-материалы в виде наклеек, расположенные над ручкой первой или основной двери холодильника или холодильной камеры.
Стоимость блюд	В ресторанах быстрого обслуживания стоимость блюд состоит из стоимости сиропа, воды, углекислоты и/или сока.

Стойка	Постоянное или наполовину постоянное оборудование в основной секции; обычно изготовлено из пластика или металла и предназначено для предоставления дополнительного пространства для наиболее ходовых марок самого популярного типа упаковки.
Товары для потребления на месте	Потребительские товары в упаковке для индивидуального потребления на месте в розничной торговой точке (например, мороженое или напитки).
Торговые автоматы	Монетные автоматы, которые позволяют приобретать по одной упаковке товара.
Торговые точки «он-трейд»	Торговые точки, в которых пища или напитки потребляются на месте.
Учет товара	Торговый представитель вносит данные об инвентаризации в маршрутную карту при подготовке заказа клиента.
Фэйсинг	Все ярлыки на товарах обращены к покупателю.
Холодильная камера	Крупное постоянное место продаж товаров импульсивного спроса, особенно в магазинах товаров повседневного спроса.
Холодильник со стеклянной дверью	Специальный вертикальный холодильник со стеклянными дверьми, предназначенный для увеличения продаж товаров.
Цена издержек	Цена, которую клиенты платят за потребительские товары.
Ценники-наклейки	Ярлыки, прикрепленные к каждой единице товара и как минимум к одной единице товара в упаковке «мультипак». Ценники-наклейки должны быть наклеены в видном месте для удобства покупателя.
Шелфтокеры	POS-материалы, используемые исключительно для того, чтобы донести до покупателя специальное сообщение или цену (например, цену со скидкой или рекламную информацию). Шелфтокеры размещают непосредственно под товаром на полке и в глубине, на одинаковом расстоянии через 1–3 метра.
Элемент рекламы	Ценовое стимулирование, сопровождаемое рекламой в СМИ
Эффект среднего значения	Процесс, при котором выбор товара делается по привычке либо в силу легкости принятия решения. Около 50 процентов покупателей выбирают потребительские товары в упаковке средних размеров.



Алфавитный указатель

ADOPT-A-STORE 85
Avon 201–202
BMW 13
Carlsberg 99
Central Bottling Company 89, 99
Coca-Cola 9, 15, 85, 91–93, 99, 155, 155, 233
Gillette 15, 69–70, 72–79
GLOBALESCORE 17–18, 41, 44–46, 69, 73, 79, 99, 103–104, 127, 136, 139, 166, 175, 179, 197, 200, 225–228, 230–231, 233–234, 237, 239, 241
GLOBALTEAM 226–231, 233, 236, 239
Guinness 9, 11, 42, 45, 175–181
Honda 13
Kodak 13, 15
Lord & Taylor 204
Mars 163–166
Mei Eden 99
Mercedes-Benz 9, 13
NESTLE 11, 13, 164
Panasonic 13
PRI GAT 91
Protector 75
Ray-Ban 136–145, 147–149, 151–154
Reebok 199–201
Sensor 70, 75
Shell 9, 11, 13
Sony 13
Tiffany 205
Tuborg 99
Wella 9, 11, 123–127, 129
Wilkinson 70
Австралия 200
Азия 11–13, 15–17, 37–40, 42, 44–49, 51–70, 73–74, 76–81, 83–85, 91–94, 98, 103–107, 109, 111, 115–117, 119–121, 131–137, 140–147, 150–160, 163–166, 170–171, 174, 177, 180, 183–186, 193, 197–208, 211, 215, 217–219, 221–225, 232, 236–238, 241–247
акция 68, 79, 84–85, 107, 122, 129, 173–174, 181, 200, 224
Албания 198
аптека 72, 74, 137
Аргентина 202
аудит мерчендайзинга 9, 17–18, 103–104, 109, 200, 225–227, 239, 241
баннеры 91, 143, 172, 242
Болгария 163, 165–166, 202, 239
бэкборд 84
Великобритания 42, 70, 123–124, 164, 202
Венесуэла 202

вертикальная выкладка по типу товара 59–60
вертикальная выкладка по типу упаковки 60–61
видимость 58, 66, 98, 126, 163
витрина 40, 109, 127, 141–143, 145–146, 150, 197, 203–205, 207, 211, 241
внутренний проход 53–56, 65, 69, 132, 241
внутренний рынок 13, 16, 107, 181
временные дисплеи 17, 65–66, 74, 76–80, 92–93, 99, 103, 111, 131–134, 136, 143–144, 154, 242
гармоничность 147–149, 208, 210
Германия 178–179, 202
глобальная конкуренция 13
глобальное сообщество обмена 13, 18
глобальное финансирование 200
глобальные НИОКР и производство 200
глобальный маркетинг 200
горизонтальная выкладка по марке 58
графические знаки 98
Греция 163, 239
декорации 137, 139–141, 143–146, 148–150, 152–154, 204–207, 209–211
дискреционные доходы 201–202
дисплей для выкладки навалом 74, 78, 80
дисплей сопутствующих товаров 74, 77–78, 80
дифференцированная цена 98, 169–171, 174, 242, 246
доля рынка 11, 14, 16–17, 38–42, 44–45, 48, 59–62, 70, 99, 105, 107, 110–112, 117–118, 155, 164, 187, 202, 216, 235, 245
доступность 65–66, 73, 121, 126, 129, 135, 143, 166, 188, 191, 195, 202, 217, 242
жизненный цикл товара 14
запас 37–41, 44–45, 47, 58–64, 67–68, 80, 83, 89, 91–93, 98, 100, 105–108, 111, 119, 129, 131, 134, 155, 160, 189, 192–193, 197–198, 205–206, 211, 221–223, 231–232, 242, 244, 246
запасник 58
золотой треугольник 54, 81, 160
Израиль 89
импорт 13, 15, 181
импульсивная покупка 17, 62, 66, 68, 78, 91, 94–95, 99, 143–144, 146, 158–159, 163, 165, 185, 203, 207, 216, 242
импульсивная покупка 143–144, 146
индивидуальное спецпредложение 121–122
Индия 45, 68, 119, 121–123, 147, 177, 180–181, 193, 199, 201, 209, 247
Ирландия 41–42, 44, 175–177, 180–181, 219–220, 239

- исчерпание запаса 38, 40–41, 58–61, 64, 105–106, 193, 242
 Италия 85, 178–179, 201–202
 кассовый прилавок 152
 каталог 137, 200–202
 категорийный менеджмент 134
 качество 15, 18, 52, 57, 60–61, 67–69, 84, 99, 103, 106–107, 110–112, 115–116, 120, 122, 126–127, 129, 133–134, 136–137, 141, 154, 157, 166, 172–174, 177, 181, 194–195, 201–202, 204, 225, 232, 235, 237–239, 243–244
 киоск 47, 144, 183, 197–199, 202
 Китай 9, 13, 135–136, 199, 201
 когнитивный диссонанс 16
 кондитерские изделия 17, 53, 68, 81, 158, 163–164
 конкурсы на размещение стоек 119–120, 123
 Корея 13, 55, 57–59, 65, 67, 70, 73, 109, 129, 149, 155, 199, 210, 223, 232–233, 235, 239
 корпоративный блок 48, 57, 63, 73, 105, 112, 116–117, 217
 ледники 197
 лотереи 119, 121, 123, 174
 магазин товаров повседневного спроса 54, 69, 160, 170
 манекен 153, 204–206
 марка 9, 11, 14–15, 37–42, 44–49, 51, 53–54, 56–58, 61–64, 68–70, 72–76, 79–81, 84–85, 91–95, 98–99, 103–105, 108–109, 111–112, 115–116, 119, 121, 123, 129, 132–136, 141, 143, 155, 157–159, 162, 164–166, 169, 172–175, 177, 179, 181, 187–189, 199–202, 216, 218–230, 235–236, 241–246
 международная торговля 13
 Мексика 202
 мерчендейзинг 9, 11–12, 15–18, 37, 40–42, 44–46, 48–49, 51–52, 56–57, 65, 67, 69, 72–77, 79, 81, 83–85, 89, 92, 95, 99, 103–112, 115–118, 123–124, 127, 129, 134–137, 139–141, 146–147, 149, 154–155, 157–159, 163, 165–166, 172–173, 175–176, 178–179, 181–182, 183, 188, 197, 199–203, 205, 207–208, 210–211, 215–217, 219–222, 224–237, 239, 241, 243, 245–246
 местные закусочные быстрого обслуживания 161
 место продажи 17, 45, 53, 65, 75, 129, 155, 169, 204–205, 226, 228, 241
 минеральная вода 92, 99, 103, 105–106, 109–112, 116–117, 160–162
 мировые рынки 13, 177, 230
 многонациональные фирмы 14
 мобайлы 100, 172, 243
 модифицированная вертикальная корпоративная выкладка 63–64, 91
 мороженое 52, 68, 84, 163–166, 199, 247
 мыло 198
 напитки 13, 40, 54–55, 64, 66–69, 79, 84–85, 89, 91–95, 98–99, 103–112, 115–118, 120, 122, 131–132, 135, 157–163, 165, 169–179, 182–184, 188, 190, 198–199, 206, 220, 222–224, 232, 235, 244–245, 247
 оборот товарных запасов 68, 91
 обучение 15–16, 95, 104, 108–110, 117, 124–125, 129, 166, 226–227, 229–231
 одежда 13, 17, 52, 80–81, 163, 197, 201, 203–204, 211
 одеколон 74, 78
 освещение 53, 84, 95, 98, 140, 142, 144–146, 150–151, 153, 204, 206–207
 основная секция 17, 41, 51, 55–56, 59–61, 65, 74–77, 89, 91–93, 99, 103–106, 109–112, 116–119, 129, 131–132, 143–144, 157–159, 197, 228, 241, 243, 247
 основные товары 82, 132, 164, 202
 паллета 93, 242
 панель 84–85, 95, 98, 142, 172–173, 235, 245
 пиво 41–42, 44–45, 48, 77, 92, 94, 99, 103, 105–112, 115–118, 155, 160–163, 169, 175–177, 179–182, 194, 218, 223, 235–236, 246
 планограмма 48, 224, 244
 повышение квалификации 11, 110
 подвесной плакат 84
 поколение Икс 201
 политика ценообразования 189–190, 195
 порядок и чистота 83, 85, 98, 204, 211, 223, 231–232, 245
 порядок марок 44–45, 57, 69, 79, 91, 93–95, 105, 165–166, 232–233, 235, 245
 постер 79, 98, 127, 140, 142–143, 151, 173
 потребительские товары 9, 13–18, 41–42, 44, 46, 52, 55, 66–68, 79, 103–104, 109, 118, 123, 126, 129, 136, 154, 157, 159, 163, 166, 172, 175, 189, 192, 194–195, 197–199, 205–211, 215, 217–220, 225–226, 228, 230, 232, 241–247
 представление 11, 38–41, 55, 65, 68, 74–75, 77–79, 83–85, 92, 103, 107–108, 111–112, 116–118, 137, 139–140, 144, 154, 158–159, 165, 172, 179, 187, 197, 204–206, 211, 215, 217, 225, 228, 232, 234, 243, 246
 премии 46, 95, 98–99, 119–121, 123, 161, 169–170, 174, 177, 237, 243, 245
 прибыль 13, 15–17, 38–40, 52, 55–56, 59–60, 62–64, 67, 70, 78, 95, 104, 107, 111, 123–126, 129, 134, 159, 162, 164, 169–171, 173–178, 181, 183–191, 194–195, 198, 200–202, 227–228, 242–245
 привлекательность 70, 125, 131, 143, 158, 163, 165, 172, 185, 188
 продажи 9, 11–12, 17, 37, 39, 42, 45–48, 51, 53–54, 59–61, 64–66, 68–69, 72, 75, 78–79, 84–85, 93, 95, 98–99, 105, 109–112, 119, 121–124, 127, 129, 131, 133–137, 140–141, 143–144, 146, 154–155, 157–158, 160, 162, 166, 169–172, 174, 182–183, 187–188, 191, 193, 197–202, 204–207, 219, 221, 223–224, 226–231, 241, 243, 245–246
 продовольственный магазин 58–61, 63–64, 74, 105, 159–160, 241, 244

- пропорциональность 149, 210
 равновесие 14, 147–148, 208–209
 развлечения 122, 178
 размещение 11, 37–38, 40, 44, 48, 51–53,
 55–57, 59, 63, 65–68, 75, 79, 82–83,
 85, 91–95, 98, 106, 119–123, 129, 132,
 134–135, 137, 139, 141, 152, 154–155,
 157–162, 164–165, 176, 183–184,
 187–191, 195, 208, 210, 215–219,
 221–222, 224–226, 232, 235, 241, 246
 расположение 17, 40, 44, 48, 51, 53, 55–56,
 65, 69, 73–75, 79, 81, 83, 91–95, 99, 108,
 111–112, 121, 137, 139–140, 154, 158,
 165, 178–179, 197, 204–205, 208, 211,
 215–217, 225, 232, 234, 241, 243–244
 распределение 18, 38–39, 41–42, 64,
 83, 99, 108–109, 112, 117, 166, 173,
 193, 200, 202, 218–221, 228, 230–232,
 235–236, 239, 243, 245–246
 распределение места 38–39, 41, 64
 реклама 13, 16, 52–53, 58, 62–64, 68, 70,
 76–79, 85, 91, 93, 95, 105, 107–109, 112,
 121–122, 126–127, 129, 131, 133–134,
 136–137, 139–140, 142–144, 151–152,
 154, 169, 172–175, 177, 181, 197, 200–201,
 205–206, 222, 224, 228–231, 241–247
 Республика Молдова 163
 рестораны 47, 95, 106, 138, 162–
 163, 175, 177, 183, 246
 ритмичность 150, 211
 ротация 52, 67–68, 80, 154,
 217, 232, 235, 246
 Румыния 197–199, 202
 рынок 9, 11, 13–18, 38–42, 44–46, 48–49,
 51, 56–57, 59–62, 64, 69–70, 72–73,
 78–79, 89, 91–92, 99, 103–105, 107,
 110–112, 115, 117–118, 121–123, 129,
 152, 155, 157, 163–164, 169–170, 173,
 177, 181, 183, 187, 189–190, 195, 197,
 199–202, 215–220, 225–232, 235, 245
 салон красоты 184
 самообслуживание 51, 79, 84–85,
 105, 144, 155, 161, 165
 Саудовская Аравия 13
 Северная Америка 136, 200
 сигареты 69, 184, 198
 Сингапур 205
 системы слежения 192, 194–195
 сок 15, 42, 46–48, 52, 57–58, 61, 64, 67, 70,
 75–78, 82, 83, 89, 94–95, 104, 107, 110,
 112, 115, 122, 124, 127, 129, 134, 136–137,
 148, 152–154, 156, 158, 160–162, 164,
 166, 169–170, 176, 178, 181, 186, 192,
 198, 200, 205, 209, 220, 232, 235, 246
 спецэффекты 204
 средства по уходу за животными 17
 стандарты мерчендайзинга 9, 17–18,
 40–42, 44–45, 56–57, 69, 73–74, 79, 89,
 92, 95, 99, 103, 106, 109–111, 123, 127,
 136–137, 139, 154, 157–159, 163, 166,
 175, 188, 197, 200, 203, 211, 215, 217,
 222, 225, 227–232, 234–235, 237, 239
 стойки 11, 13–18, 37–40, 42, 44, 47–49,
 51–55, 58–70, 72, 74–77, 79–82, 83–85,
 89, 91–95, 98–99, 103–112, 115–117,
 119–127, 129, 131–139, 141–150, 152–
 155, 158–159, 161–166, 169, 171–173,
 175–181, 183–184, 186–195, 197–204,
 206–211, 215–233, 235–236, 239, 241–247
 структура выплат комиссионных 189–190
 супермаркет 37, 47–48, 51, 56, 72,
 75–76, 79–81, 103–105, 109, 121,
 134, 157–159, 188, 216, 243, 245
 схема логистики 189, 191
 США 69–70, 74, 136, 183, 200–201, 203
 телемагазин 197
 тип упаковки 17, 37–39, 44–45, 56–57,
 59–64, 69, 74, 79, 83, 89, 91–92, 94,
 103–105, 111, 119, 122, 155, 157–161,
 184–185, 188, 217, 220, 222, 232,
 235–236, 241–242, 244–247
 торговое оборудование 51–53, 80, 184
 торговые автоматы 66–67, 85, 98,
 183–189, 191, 193–195, 197,
 217, 228–229, 243, 246–247
 торговые барьеры 14
 торцевой дисплей 56, 154
 удлинители полок 74, 76, 79
 удобство для покупателей 58
 указатели 76, 79
 уникальные места продаж товаров
 импульсивного спроса 197, 201, 203
 уровень запаса 41, 45, 108, 111, 192, 246
 холодильник 51, 66–68, 84–85, 94–95,
 99, 105–106, 111, 115–116, 155,
 157–166, 169, 185, 197, 199, 217–220,
 222–224, 228, 232–237, 239, 243, 246
 холодильник со стеклянной дверью
 66–68, 94, 157–163, 169, 185, 197,
 217, 224, 228, 233, 239, 243, 246
 холодильный шкаф 160
 цвет 75–76, 79, 81, 138–142, 144–149, 151–
 153, 177–178, 180–181, 202, 204–210, 243
 ценники 77, 83–84, 93, 98, 100, 122, 140,
 209, 211, 217, 222, 229, 232, 235, 247
 Чили 103–104, 106, 108–109, 111–112, 202
 чувство пространственного
 соотношения 204, 211
 шелфорганизеры 83, 91, 100, 127, 159
 шелфтокеры 100, 247
 экспозиция покупателей 56, 68
 ювелирные изделия 205
 Япония 183, 199, 201

Сэнд Грегори А.

Принципы мерчендайзинга

Выпускающий редактор Э. К. Свиридович

Редактор перевода О. Н. Мельник

Дизайн обложки В. В. Лобко

Технический редактор П. Ю. Озолин

Корректоры Т. И. Рубинова, Е. Б. Грицкевич

Подписано в печать 28.03.2007

Формат 60×84^{1/8}

Бумага офсетная. Гарнитура «Коринна»

Печать офсетная

Усл. печ. л. 29,76. Уч.-изд. л. 16,95. Тираж 3018 экз.

Заказ 918

Издано ООО «Гревцов Паблишер»

ЛИ № 02330/0133428

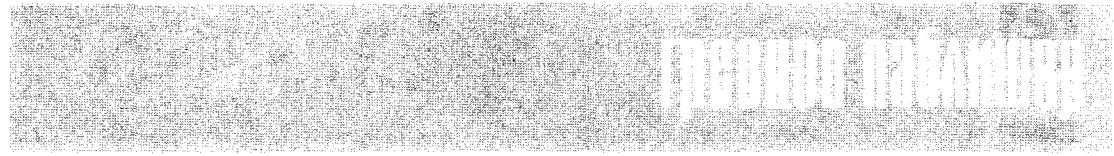
220020, г. Минск,

ул. Нарочанская, 11

Отпечатано в РУП «Издательство “Белорусский Дом печати”»

ЛП № 02330/0131528

220013, г. Минск, пр. Независимости, 79



Приобретайте книги издательства «Гревцов Паблишер»

Россия

г. Москва

Оптовые книготорговые организации

«Омега-Л», Столлярный пер., 14, тел. (495) 258-08-38
«Инфра-М», ул. Полярная, 31В, тел. (495) 363-42-60

Розничные магазины

Торговый Дом Книги «Москва», ул. Тверская, 8, тел. (495) 229-64-83
Московский Дом Книги, ул. Новый Арбат, 8, тел. (495) 290-45-07
«Библио Глобус», ул. Мясницкая, 6, тел. (495) 928-35-67
«Омега-Л», Столлярный пер., 14, тел. (495) 258-08-38
«Молодая гвардия», ул. Большая полянка, 28, тел. (495) 238-00-32

г. Санкт-Петербург

Розничные магазины

«Санкт-Петербургский дом книги», Невский пр., 62

Интернет-магазины

Озон, <http://www.ozon.ru>
Бизнес-книга, <http://www.bizbook.ru>
Болеро, <http://www.bolero.ru>
Спринтер, <http://www.sprinter.ru>

Беларусь

г. Минск

Розничные магазины

«Академическая книга» НАН РБ,
пр. Независимости, 72, тел. (017) 292-00-52
«Дикта», ул. Кальварийская, 62, тел. (017) 204-71-00
Книжный магазин «Жизнь», ул. Якуба Коласа, 50/1,
тел. (017) 262-78-92
«Далеч», ф-л «Белкнига», Партизанский пр., 147, к.1,
тел. (017) 243-59-97
«Знание», ф-л «Белкнига», тел. (017) 227-55-58
«Центральный книжный магазин», ф-л «Белкнига»,
тел. (017) 227-49-18
«BIGZ», пересечение Логойского тракта и МКАД,
тел. (017) 237-93-24

Интернет-магазины

OZ.BY, <http://www.oz.by>



ДЕЙСТВЕННОЕ ВИДЕНИЕ

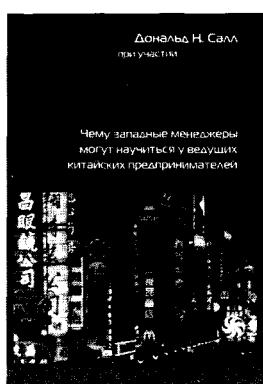
Как обратить текущий объем продаж в чистую прибыль

Джеральд И. КЕНДАЛЛ

Как обеспечить значительный рост вашей компании? Автор книги предлагает сделать это через уникальное видение бизнеса как единой системы и применение пока еще нестандартных подходов к решению задач в таких функциональных направлениях, как маркетинг, дистрибуция, управление проектами, операционный менеджмент, информационные технологии и т. д. Главное, что решение этих задач направлено не внутрь каждого процесса, а на достижение одной важнейшей цели – значительного увеличения прибыльности бизнеса.

Автор приводит список компаний, успешно использующих идеи книги в своей деятельности. Книга построена на кейсах и описаниях практических ситуаций, что делает ее увлекательной и убедительной!

Издание будет полезно лидерам и менеджерам компаний.



MADE IN CHINA

Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей

Дональд Н. САЛЛ

За последнее полное события десятилетие ряд китайских компаний смогли не только выжить, но и добиться выдающихся успехов, в то время как их конкуренты потерпели поражение. Как же этой элитной группе удалось выстоять? Как компании выжить на рынке, для которого характерны частые изменения законодательства и нестабильность доступа к капиталу?

В книге «Made in China: Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей» Дональд Н. Салл тщательно изучил и детально рассмотрел бизнес-кейсы 8 компаний. Он предлагает читателю ключ к разгадке их успеха, который заключается в наборе эффективных стратегий по менеджменту в условиях неопределенности на любом рынке.

По результатам оценки *Financial Times* (2005 год) и влиятельного независимого объединения по исследованию общественного мнения *Public Forum Institute* книга «Made in China» была признана одной из лучших книг, описывающих стратегии выхода на новые рынки.

Компании, которым хотелось бы выжить и преуспеть в стремительно меняющихся условиях, в этом издании найдут для себя ответы на многие вопросы.



БИЗНЕС+КРЕАТИВ

Преодолеть невидимые барьеры

Артур ГОГАЦ
Рубен МОНДЕХАР

Книга о творчестве и творческих способностях должна в корне менять мировоззрение читателя, быть прямой и бескомпромиссной. Именно такой является книга Артура Гогаца и Рубена Мондехара «Бизнес+креатив. Преодолеть невидимые барьеры».

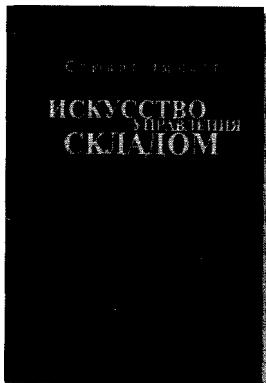
Авторы предлагают простой и чрезвычайно эффективный метод «мозгового штурма», который может быть проведен онлайн. Все предыдущие попытки его использования как средства порождения творческих идей в режиме онлайн заканчивались неудачей, так как просто дублировали традиционный метод. Авторы радикально пересматривают сам процесс «мозгового штурма» и предлагают такую его модель, в которой максимально используются все преимущества сети Интернет. Кроме того, предлагаемая модель – первое значительное усовершенствование метода за последние 30 лет.

Книга поможет в полной мере талантливым менеджерам и управленцам реализовать свой творческий потенциал.



ГРЕВНОВ
ПУБЛИШЕР

Серия «Компьютерные технологии»
Публикации по темам: Издательство, Редакция, Печать, Дизайн, Технологии, Программное обеспечение, Системы, Аппаратура, Сети, Стандарты, Стандартизация, Маркетинг, Управление, Бизнес, Ученые издания, Учебники, Книги для детей и юношества.



ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДОМ

Как уменьшить издержки и повысить эффективность

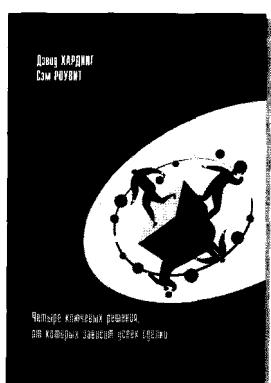
Стюарт ЭММЕТТ

Широкий спектр вопросов – от контроля уровня запасов до аутсорсинга, основные принципы складирования и такие современные проблемы, как глобальные цепочки поставок, обратная логистика, управление рисками в условиях динамичных систем и социально-политических воздействий, раскрыты Стюартом Эмметтом в книге «Искусство управления складом». В ней вы найдете информацию, необходимую для управления складскими операциями, являющегося частью глобальной системы, точно настроенной на обслуживание покупателей и достижение практического результата.

Автор четко разграничивает и объясняет все складские и логистические процессы, переосмысливая роль склада и рассматривая его как важнейшее звено цепочки поставок, отвечающее требованиям рациональности, адаптивности, регулируемости и рентабельности.

«Пример», «Тема для размышления», «Контрольные вопросы» – эти разделы помогут читателю по-новому посмотреть на собственные операции с тем, чтобы в будущем использовать в работе весь объем нужной информации.

Издание будет полезно любому специалисту в области складирования, логистики и поставок.



ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

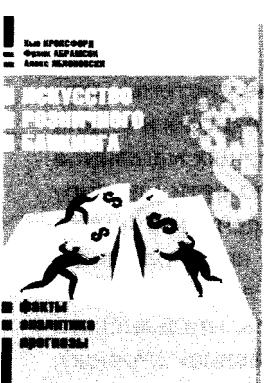
Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки

Дэвид ХАРДИНГ, Сэм РОУВИТ
при участии Кэти Смит Милуэй, Кэтрин Лемир

Процесс слияний и поглощений строится на многочисленных решениях, которые принимает руководитель, инициируя и совершая сделку. Это трудный путь, и чтобы пройти его, необходимо поэтапно осуществить четыре наиболее важных решения, которые, по сути, являются ответами на вопросы: как выбирать компании для заключения сделок? какие сделки следует заключать? где действительно необходима интеграция? что делать, если сделка отойдет от плана?

Дэвид Хардинг и Сэм Роувит рассматривают весь цикл сделки, начиная с момента, когда логика корпоративной стратегии может потребовать заключения сделки, и заканчивая интеграцией приобретенного бизнеса.

Эта книга написана для менеджеров, которые не имеют большого опыта в совершении сделки и которым этот опыт, возможно, вскоре понадобится.



ИСКУССТВО РОЗНИЧНОГО БАНКИНГА

Факты, аналитика, прогнозы

Хью Кроксфорд, Фрэнк Абрамсон, Алекс Яблоновски

Решающим фактором успеха любой компании скоро станет расширенное понимание «ценности» – с точки зрения клиентов, работников, акционеров и прочих участников рынка. Ценность может означать разные вещи для каждой из этих групп, и книга «Искусство розничного банкинга» поставила своей целью обозначить подходы, способные повысить ценность для всех заинтересованных сторон. Совокупность маркетинговых стратегий и четких экономических расчетов дает бесценное понимание механизма работы банков и возможных направлений их будущего развития. Книга позволяет шире взглянуть на роль информационных технологий и их разработчиков.

Книга ориентирована на разные категории читателей: банкиры-управленцы, старшие менеджеры финансовых учреждений, банковские работники, инвесторы, политики, студенты, все заинтересованные в банковской отрасли (это относится к поставщикам, партнерам, маркетологам, журналистам, торговцам недвижимостью и т. д.) по достоинству оценят информативный, провокационный и конструктивный обзор розничного банковского сектора.



Екатерина Богачева

GLOBALTEAM International Marketing Consultants, Inc. (США), научный редактор переводного издания знаменитого на весь мир учебника по мерчендайзингу Грегори А. Сэнда «Принципы мерчендайзинга» (США), владелица торговой марки «Академия Мерчендайзинга», член совета экспертов *MBS* (Москва), первый директор клуба Белорусских брендов, тренер-консультант по мерчендайзингу с 1999 года, автор книги-мультимедиа «Мерчендайзинг для сотрудников розничных предприятий», автор легендарных семинаров «Эффективный мерчендайзинг: управление желанием купить», «*Fashion-merchandising*» и «Как сделать выставку максимально эффективной». Владелица ресурса шиш.merchandising.by (шиш.merchbook.com).

На семинарах Екатерины Богачевой в Москве, Новосибирске, Уфе, Кемерово, Иркутске, Сургуте, Тюмени, Киеве, Риге, Костроме, Томске, Минске, Красноярске, Калининграде обучались такие известные компании и держатели торговых марок, как «Кора» и «Лама» (сети супермаркетов), «Аксон» (сеть *DIY*), «Дизель», *SELA* (розничная и оптовая продажа одежды и аксессуаров), магазины обуви «Кокетка», «Казанова», «Камелот», *ZETTA* (эксклюзивная одежда из кожи и меха), *Tom Klaim*, «Бугатти», «Гари Вебер», «Мир джинсов» (Уфа), «Стефанел», магазины спортивной одежды и снаряжений «Алпайн-трэйд», «Мир приключений», фабрика трикотажа «Северянка» (Новосибирск), компания «АМИК КЭШ энд Керри» (Иркутск), кондитерская фабрика «Пермская», «Дионис клуб» (Москва), ТД «Сантек», «Сибирский Берег», Лианозовский молочный завод («Вимм-Билль-Данн», Москва), «Кнауф», «Крокус Электроомплект», *Fancy*, «Мир детства» (детские игрушки, одежда), магазины «Малыш», «Кот в сапогах», ТРК «Вега» (Москва), сеть магазинов «Добряк», «Экономыч» (Владимир), сеть магазинов «Страна Геркулесия», мебельный концерн «Катюша» (мебель Дятьково), сети салонов сотовой связи «Орбител» и «МегаПлюс», представительство Санофи-Авансис (Но-Шпа, Фестал), сеть ортопедических салонов компаний «Ника-Мед», компрессионный трикотаж *BGT* (Испания), аптека «Беролина» и многие другие.

Среди последних консалтинговых проектов — создание системы мерчендайзинга и дизайн сети магазинов «Кора», дизайн и технологические планировки сети магазинов «Лама» (Томск), сети компьютерных магазинов «Комтек» (Иркутск), диагностика и выдача рекомендаций по сети ювелирных салонов «Зарина» (Киев), создание концепции мерчендайзинга и мерчендайзинг-бук для детской обуви торговой марки «Зебра», корпоративное обучение дилеров детской одежды европейских марок *Kidswear*, создание концепции мерчендайзинга, дизайна и формата магазинов итальянского белья *Farfallina*, корпоративное обучение компании «Милавица» (Минск), разработка технологической планировки для сети аптек «Беролина», разработка стандартов, планировки и мерчендайзинга в сети «Экоаптека» при Администрации Президента РБ.

