

Управление продажами

Для студентов учреждений
высшего образования

Управление продажами

Допущено
Министерством образования
Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для студентов учреждений
высшего образования
по специальности «Коммерческая
деятельность»

Под общей редакцией С.П. Гурской



Минск
«Вышэйшая школа»
2015

УДК 339.37:005.53(075.8)

ББК 65.290-2я73

У67

Авторы:

*С.П. Гурская, Н.Л. Каунова, Е.П. Науменко,
Н.А. Савостенко, И.Б. Юркова*

Рецензенты:

кафедра товароведения и организации торговли
Могилевского государственного университета продовольствия;
доцент, кандидат экономических наук *Л.С. Климченя*
(Белорусский государственный экономический университет)

Все права на данное издание защищены.

*Воспроизведение всей книги или любой ее части не может
быть осуществлено без разрешения издательства*

Управление продажами : учеб. пособие / С. П. Гурская
У67 [и др.].— Минск : Вышэйшая школа, 2015. — 303 с.
ISBN 978-985-0-2577-9.

Рассматриваются теория управления продажами, мерчандайзинг в розничной торговле (сущность, цели, задачи, принципы, законы, концепция, портрет типичного покупателя, психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале, выбор месторасположения, составляющие микромира магазина), управление развитием ассортимента. Приводятся задания для практических занятий, контрольные вопросы, тесты, глоссарий.

Для студентов учреждений высшего образования по специальности «Коммерческая деятельность». Полезно студентам учреждений высшего образования по специальностям «Маркетинг», «Товароведение и торговое предпринимательство», учащимся учреждений среднего специального образования, аспирантам, преподавателям, практическим работникам, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации кадров.

УДК 339.37:005.53(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-0-2577-9

© Оформление. УП «Издательство
“Вышэйшая школа”», 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современной тенденцией развития экономики является ее эволюция в экономику потребителя. Происходящие процессы на потребительском рынке привели к изменению покупателя, который становится более взыскательным, поскольку имеет возможность выбора не только товара, но и продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений. В таких условиях преимущества получают те субъекты торговли, которые осваивают рыночные механизмы управления продажами.

Современные технологии продаж, построенные на принципиально ином отношении к покупателю, обусловили рост потребности в специалистах по управлению продажами.

Представленное учебное пособие подготовлено в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине «Управление продажами», входящей в цикл специальных учебных дисциплин учреждения высшего образования.

Цель учебного пособия по данной учебной дисциплине — выработка навыков, позволяющих применять инструменты современных технологий продаж в работе розничных торговых объектов.

Задача учебного пособия — обеспечить необходимую основу для изучения и усвоения знаний и успешного применения их в практической деятельности. Указанной задаче подчинена принятая структура изложения, соответствующая учебной программе дисциплины и включающая теоретический материал по шести темам, задания для практических занятий и самостоятельной работы студентов, контрольные вопросы, тесты, глоссарий, список рекомендуемой литературы, вопросы для подготовки к экзамену. Пособие содержит рисунки, схемы, таблицы.

В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны приобрести следующие навыки:

- самостоятельно усваивать и приобретать знания в области современных технологий продаж и понимать их влияние на конечные результаты торговой деятельности;
- разрабатывать и принимать обоснованные решения в области применения инструментов мерчандайзинга; управления ассортиментом на основе категорийного менеджмента; стимулирования розничных продаж;

- осваивать и внедрять современные инновационные подходы в управлении продажами в организациях торговли.

Обучающийся должен знать:

- суть кардинальных изменений в управлении продажами;
- принципы и законы мерчендайзинга;
- характеристику составляющих трехуровневой концепции мерчендайзинга;
- отличительные особенности управления ассортиментом;
- назначение и применение POS-материалов в торговом зале;
- методы оценки эффективности инструментов мерчендайзинга.

Для обучающегося важно также уметь:

- практически применять инструменты мерчендайзинга в работе розничных торговых объектов;
- давать оценку оптимальности ассортимента на основе применения *ABC*- и *XYZ*-анализа, кросс-категориального анализа;
- оценивать эффективность использования торговых площадей;
- разрабатывать и обосновывать мероприятия по стимулированию розничных продаж.

Данное учебное пособие может быть использовано также студентами специальностей «Маркетинг», «Товароведение и торговое предпринимательство», руководителями и специалистами организаций торговли, индивидуальными предпринимателями, занимающимися торговым бизнесом.

1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

1.1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация

В современных условиях меняются приоритеты в развитии экономики. Не столь важно произвести товар, сколько уметь его выгодно продать. Выигрывает тот производитель или продавец, который ориентирован на решение проблем клиента (потребителя), долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним.

Рост внимания к продажам обусловлен тем, что они становятся необходимым условием устойчивого развития торговой организации, фактором ее конкурентоспособности. Именно продажи выступают индикатором результативности коммерческой деятельности. Если торговая организация имеет высокий уровень продаж, постоянный их рост, то можно утверждать, что она эффективно управляет процессами, связанными с продажами. Вместе с тем прибыльные продажи возможны лишь тогда, когда успешно решается целый комплекс задач по планированию, организации и контролю продаж.

По результатам мониторингового исследования, проведенного компанией «Аксима: консалт», продажи считаются основным фактором организационного развития 47,7% обследованных организаций.

Термин «продажа» в специальной литературе трактуется достаточно широко. В частности, продажа — это:

- процесс реализации продукции;
- акт купли-продажи товаров;
- механизм обмена, с помощью которого удовлетворяются запросы и желания потребителя; часть системы сбыта, направленная на установление контакта с покупателем и побуждение его к покупке;
- комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию организации;
- устный обмен между покупателем и продавцом, в ходе которого продавец делает презентацию товара с целью заключения сделки;

- коммерческая деятельность, в процессе которой каждая из сторон отстаивает свои интересы, использует свои возможности и реализует товар (услуги) партнеру, прилагая все усилия для того, чтобы условия сделки были наиболее благоприятными.

Таким образом, любая продажа — это процесс удовлетворения потребности клиента. При исследовании потребителей многие специалисты и ученые принимают точку зрения известного ученого в области управления П. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса состоит в создании потребителя. Это означает, что само существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Успех продаж обеспечивают продавцы благодаря их компетентности, правильному выбору целей и мотивации. Их функции лежат в области эффективной координации ресурсов для достижения целей, относящихся к продажам товаров.

Основными инструментами, используемыми продавцами для осуществления успешных продаж, выступают товар, цена, ассортимент, обслуживание, продвижение товара.

Следовательно, процесс продаж основывается на системе убеждений покупателя в преимуществах товара (услуги). Покупатель приобретает товар только в случае осознания этих преимуществ. Задача продавца заключается в том, чтобы обратить внимание покупателя на превосходство данного товара (услуги).

Роль продаж в коммерческой деятельности кардинально повышается в силу следующих обстоятельств:

- продажи ориентированы на оказание консультационной помощи покупателю в формировании его потребностей;
- в процессе продаж продавец убеждает покупателя в ценности предлагаемого товара, которая может быть как экономической (например, повышение прибыли), так и психологической (повышение престижа товара);
- продажи должны отвечать потребностям покупателя, поэтому они направлены на создание добавленной стоимости для потребителя;
- продажи создают основу для долгосрочных деловых отношений с клиентом.

Американские специалисты считают, что в современных условиях становится все труднее развивать и сохранять конкурентные преимущества, которые основаны исключительно на товаре. Большинство таких преимуществ достаточно быстро

заимствуют конкуренты, поэтому организации вынуждены сосредоточить свои усилия на формировании компонентов добавленной ценности к своему товару.

Ценность – это то, за что потребитель готов заплатить (Ценность = Выгоды – Стоимость товара). Вполне очевидно, что для него ценность любого товарного предложения в разных ситуациях может быть трех видов: *положительная* (выгоды больше стоимости), *отрицательная* (выгоды меньше стоимости) и *нулевая* (Выгоды = Стоимость товара). Потребитель совершает покупку только тогда, когда он убеждается в ценности товарного предложения. Если он отказывается от сделки, значит, продавцы не смогли показать потребителю те выгоды, которые он получит в результате приобретения данного товара.

Продажи связаны с различными ситуациями и функциями, с различной ориентацией продавцов при осуществлении продаж. Это приводит к необходимости классификации продаж.

Теория и практика осуществления продаж дают основание выделить несколько основных классификационных признаков.

В зависимости от выполняемых функций продажи подразделяются на три основных типа:

- *операторные*, означающие принятие заказа от покупателя и доставку им заказанного товара;
- *миссионерские*, обеспечивающие привлечение и удержание потребителя посредством оказания ему помощи в адаптации к новым товарам, а также информирования потребителя о новых товарах, которые способны удовлетворить его потребности;
- *креативные*, направленные на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный товар поможет повысить прибыльность (эффективность) его деятельности.

С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт продажи сводят к четырем типам:

- *обслуживание* – используется в торговых объектах, применяющих традиционный метод продажи, когда покупатели сами выбирают товар. В технологию такой продажи положены следующие принципы: низкий уровень ориентации на продукт и на клиента; продавцам не нужно продавать, т.е. убеждать покупателя приобрести что-то, их задача состоит в обслуживании клиента и отпуске товара;
- *агрессивный* – по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт при низкой ориентации на

клиента. Так продвигают товары, предложение которых на рынке недостаточно;

- *спекулятивный* — используется в случае, когда продавец, столкнувшись с возражениями покупателя, делает ему предложение, от которого тот не может отказаться (например, предлагает бонус);

- *консультативный* — направлен на решение проблем покупателя посредством оказания ему консультационной помощи. Для этих целей используется метод СПИН (аббревиатура, которая складывается из четырех последовательных слов-вопросов: С — ситуационного; П — проблемного; И — извлекающего; Н — наводящего). При этом типе продаж продавец ориентирован как на продукт, так и на клиента.

По длительности устанавливаемых контактов с потребителями продажи делятся на два типа:

- *транзакционная продажа* — отдельная (разовая) продажа товаров, не предполагающая установления длительных контактов;

- *продажи через развитие отношений* — продажа товаров, предполагающая установление и развитие долгосрочных отношений между продавцом и потребителем. Ценность торгового предложения создается продавцом, а не потребителем.

По уровню создаваемой ценности модели продаж подразделяются на три типа:

- *транзакционная продажа*, которая не добавляет ценности продукту, так как покупатель знает, что ему нужно, или не желает тратить время на приобретение товара. Ценность продукта создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения товара;

- *консультационная продажа*, которая создает ценность через консультации, определения проблем покупателя, их анализ и предложения вариантов решения проблем. Такая модель используется в случаях, когда покупатель не знает, что ему нужно, и рассчитывает на помощь продавца;

- *предпринимательская продажа*, при которой ценность создается через балансирование потенциальных возможностей организации и предлагаемого товара.

Таким образом, продавать — значит откликаться на чью-то потребность. Продажа стоит того, чтобы о ней говорили серьезно. Главное заключается в следующем: «Что нужно предпринять, чтобы вызвать акт купли-продажи?», «Как продавать товар, чтобы его захотелось купить?».

1.2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж

Основной задачей компаний, действующих на товарном рынке в современных высокодинамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ высокого порядка. В решении этой задачи одно из доминирующих положений занимают продажи. Роль продаж в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность организации в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие.

Вместе с тем высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей.

Управление продажами следует рассматривать как один из видов организационной (маркетинговой и коммерческой) деятельности, направленной на установление и достижения целей продаж посредством адаптации и гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Таким образом, сущность управления продажами раскрывается в таких основных управленческих функциях, как планирование, организация, мотивация и контроль продаж. Объектами приложения этих функций выступают, например, ресурсы, задействованные в процессе продаж, торговый персонал, клиенты компании, каналы продвижения товара, организационные формы управления продажами и т.д.

Планирование продаж – это осознанный систематический процесс принятия решений относительно целей и задач в области продаж товарной продукции, которым должен следовать торговый персонал компании. Каждая из обозначенных функций управления продажами требует предварительного планирования.

Организация продаж – формализация и регулирование взаимодействий подразделений и сотрудников в процессе управления продажами. Ключевыми моментами данного процесса являются разграничение функций при формировании целей и плана продаж; интеграция продаж и производства, продаж и

транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; организационное построение службы продаж организации.

Мотивация продаж — это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники организации должны иметь возможность на должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели — удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации продаж акцентируют внимание как на торговом персонале организации, так и на ее клиентах.

Контроль продаж — это функция, посредством которой обеспечивается достижение целей продаж. При контроле отслеживается ряд действий по управлению продажами. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения документации сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления продажами.

Таким образом, *управление продажами* — это деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж.

Методологическим обоснованием управления продажами выступает система принципов, которая выработана теорией и практикой продаж. Система принципов управления продажами включает общие и частные принципы.

Общие принципы относятся к самой сути управления и постоянны в любых управленческих условиях. К общим принципам управления относятся *научность, системность, комплексность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, принцип единоначалия и коллегиальности* и т.п.

Частные принципы актуальны для конкретных действий и вытекают из особенностей объекта управления. К основным частным принципам управления продажами относятся следующие:

- *принцип ориентации на рынок* — означает, что критерием принятия решений по продажам должен быть потребитель, модели его поведения;

- *принцип неразрывной связи продаж с маркетингом* – неопределенность среды управления продажами;

- *принцип организованной гибкости* – требует обретения системой управления продажами способности гибко реагировать на изменения рынка и вырабатывать эффективные меры по адаптации к рынку;

- *принцип профессионализации продаж* – предполагает специальную подготовку торгового персонала, так как управление продажами имеет свои специфические цели, функции, средства и методы, кроме того, только при профессиональном управлении можно достичь значимых результатов;

- *принцип выделения приоритетов* – направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления продажами и определение наиболее приоритетных управленческих воздействий, способствующих получению высокой результативности продаж;

- *принцип ориентации на управление рисками* – в соответствии с ним руководство компании и менеджеры по продажам должны обладать умением предвидеть и упреждать риски, возникающие из-за высокой неопределенности среды продаж;

- *принцип личной инициативы* – предполагает, что каждый менеджер, торговый представитель или агент должны не только исполнять должностные инструкции, но и, как говорилось еще в дореволюционные времена, «...проявлять инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения»;

- *принцип ответственности за принятые полномочия по заключению торговых сделок* – обеспечивает высокую результативность продаж, а следовательно, и высокую репутацию торговых работников;

- *принцип организационной оптимизации* – нацеливает на формирование эффективной, в то же время гибкой и адаптивной структуры управления продажами. Действенными инструментами реализации этого принципа являются аутсорсинг и франчайзинг.

Одной из основных характеристик управления, в том числе и управления продажами, является выделение субъекта и объекта управления. Это достаточно важная задача, которая должна решаться при формировании системы управления. От того, насколько качественно она будет решена, зависят

конечные результаты управленческой деятельности. Субъект и объект управления — это относительные категории, в зависимости от реальной ситуации субъект может быть объектом управления, а объект — субъектом.

Продажи можно рассматривать как взаимодействие продавца и покупателя, осуществляемое посредством товара. Исходя из этого, в качестве субъекта управления будет рассматриваться торговый персонал, а объекта — покупатели и товар.

Субъект управления продажами — это руководители и специалисты, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности компании. В качестве субъекта управления продажами могут рассматриваться менеджеры по продажам и продавцы (торговые представители, агенты).

Менеджеры по продажам — это ключевые работники любой организации. Определяющим фактором работы менеджера по продажам является уровень организационной иерархии, на котором находится менеджер. Требования, предъявляемые к специалистам в области продаж, представлены в прил. 1.

Объектом управления продажами являются товар (все то, что подлежит купле-продаже) и покупатели. Важнейшим активом любой организации является клиентская база. От качества работы с покупателями во многом зависит достижение целей продаж.

Вопросы для самоконтроля

1. Как определяется понятие «продажа»?
2. Каков современный механизм создания конкурентных преимуществ субъектов торговли посредством продаж?
3. Каковы критерии классификации продаж и как в соответствии с ними характеризуются типы и модели продаж?
4. Почему результативность продаж во многом определяется взаимным влиянием продавца и покупателя друг на друга?
5. Какова сущность управления продажами?
6. Каковы общие и частные принципы управления продажами?
7. Как характеризуются субъект и объект управления продажами?

Задания

1. Приведите из собственного опыта примеры креативных, миссионерских и спекулятивных продаж, охарактеризуйте их.
2. Обсудите высказывание: «Покупателям нравится совершать покупки, но они не любят, когда им продают».

2. МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи

Усиливающаяся борьба на розничном рынке заставляет розничных торговцев концентрировать свои усилия на создание конкурентных преимуществ. Для этого уже недостаточно использовать только традиционные рычаги воздействия на покупателя, а следует искать новые. Успех в розничной торговле достигается благодаря внедрению технологии мерчандайзинга.

Историю зарождения мерчандайзинга связывают с развитием самообслуживания, которое в свою очередь изменило сам товар, покупателя, производителя и розничного торговца. Эти изменения повлекли за собой появление мерчандайзинга и сделали его необходимым как для производителей, так и для розничных торговцев (ритейлеров) (прил. 2).

Мерчандайзинг — это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных потребителей к определенным маркам или группам товаров без активного участия торгового персонала.

С позиций управления продажами в понятие мерчандайзинга входят:

- организация и управление торгово-технологическими процессами посредством оптимизации планировки торгового зала, размещения оборудования и позиционирования товаров с учетом психологических особенностей покупателей;
- технология продвижения отдельных товаров или их комплексов, когда одни товары стимулируют продажу других без привлечения дополнительных средств;
- методы организации торгово-технологического процесса и продажи товаров, при которых роль и влияние продавцов снижается, а покупателя возрастает;
- технологии продаж, опирающиеся на принцип совместимости потребительских характеристик товаров и услуг с психологическим восприятием их посетителями в торговом зале;
- методы стимулирования продаж.

Следовательно, мерчандайзинг реализуется через посредство мероприятий и всегда ориентирован на конкретный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Его основная цель — увеличить объемы продаж и привлечь новых покупателей. Кроме того, преследуются и другие цели:

- создать конкурентные преимущества магазина и отдельных марок товаров;
- эффективно представить товары;
- обеспечить покупателя необходимой информацией;
- сформировать приверженность к магазину, увеличить число лояльных покупателей;
- привлечь внимание покупателей к новым товарам, специальным предложениям отдельных товаров;
- оказывать влияние на поведение потребителей, соблюдая при этом социальную законность и этические нормы;
- увеличить время пребывания покупателя в магазине и число совершаемых им покупок.

Установление целей является отправным моментом для определения объема и вида работ (функций), которые обеспечивают их достижение. Однотипные, часто повторяемые функции можно представить в виде задач мерчандайзинга.

Основными задачами мерчандайзинга можно считать следующие:

- *управление розничными продажами:*
 - эффективное представление товаров в магазине;
 - привлечение внимания к новым товарам;
 - закрепление в сознании потребителей отличительных черт товаров и торговых марок;
 - позиционирование товаров на основе психологических особенностей покупателей и факторов регулирования внимания;
- *поддержание конкурентоспособности магазина:*
 - обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей;
 - закрепление в сознании покупателей отличительного образа магазина и ассортимента товаров;
 - создание обстановки, в которой покупатели получали бы удовольствие от процесса совершения покупки;
- *совершенствование торгово-технологических процессов в магазине:*

- разработка оптимальной планировки торгового зала и системы размещения оборудования;
- эффективное использование торговых площадей;
- регулирование движения покупательских потоков в торговом зале;
- обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия торгового персонала;
- сокращение периода адаптации покупателей в торговом зале;
- создание атмосферы магазина, адекватной психологическому состоянию покупателей;

Таблица 2.1

Задачи производителя и субъекта торговли в области мерчандайзинга

Производитель	Розничный торговец
Увеличить объемы реализации производимой продукции, поддерживать продажу собственных марок	Увеличить розничный товарооборот, прибыль магазина, ускорить оборачиваемость товаров
Закрепить в сознании покупателей отличительные черты товаров производимых марок	Сформировать устойчивый спрос на различные виды товаров
Сформировать круг потребителей, приверженных отдельным маркам	Сформировать приверженность к магазину как месту продажи
Постоянно расширять круг покупателей своих товаров	Повысить степень удовлетворенности купленными товарами, завоевывать новых покупателей через создание конкурентных преимуществ магазина
Довести до потребителей конкурентные преимущества своих товаров по сравнению с конкурентами, обучить и проконсультировать персонал магазинов	Информировать покупателей о товарах, правилах торговли и обслуживания
Сформировать положительный образ производителя через расширение производственного ассортимента и повышение качества выпускаемой продукции	Сформировать положительный образ магазина посредством гарантии качества предлагаемых товаров, обеспечения полноты и устойчивости ассортимента и повышения культуры обслуживания покупателей

- *управление поведением потребителей:*
 - увеличение времени пребывания покупателей в магазине и числа совершаемых ими покупок;
 - увеличение средней суммы покупки;
 - повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине;
- *совершенствование рекламно-коммуникативной политики:*
 - применение в торговом зале средств навигации;
 - обеспечение покупателей необходимой информацией;
 - разработка и применение рекламы в местах продажи.

Выделяют два вида мерчандайзинга: *визуальный* (оформление витрин, выкладка и представление товаров и т.п.) и *коммуникативный* (информация для покупателей, оформление торгового зала и т.д.).

Как показывает опыт, мерчандайзинг необходим не только розничному торговцу, но и всем участникам продвижения товара, и в первую очередь производителям товаров. Однако задачи производителя и розничного торговца при использовании мерчандайзинга различаются, но это не исключает возможности нахождения эффективных способов их взаимодействия (табл. 2.1).

Как прикладная наука мерчандайзинг предполагает знание методов продажи, рекламы, логистики, психологии, принципов композиции и дизайна.

2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга

П р и н ц и п ы в области мерчандайзинга относятся к специфике представления любой товарной группы в любом месте продаж. Они определяют успех в формировании впечатления на покупателей. Основными принципами являются нижеследующие.

Экспозиция. Это означает, что продукция должна быть хорошо заметна покупателю. Здесь немаловажное значение отводится формированию витрин магазинов, выкладке товаров, выделению специальных предложений товаров визуальными рекламными средствами.

Воздействие. Товар должен хорошо выглядеть и своим видом побуждать к покупке. Чем больше воздействие на чувства потребителей при презентации товара, тем больше вероятность, что он будет приобретен. Магазин как бы говорит: «Заходите, открывайте, пробуйте!»

Презентация цены. Покупатель должен понимать пользу покупки. Многие покупатели отказываются от покупки, если не могут узнать ее цену. И здесь центральное место отводится ценнику как средству идентификации цены и правильности его оформления и представления. Известно выражение: «Если на товаре нет цены, покупатель подумает, что товар стоит дорого. Если он действительно стоит дорого, объясните, почему». Следовательно, презентация цены в магазине может сформировать его облик, привлечь или отпугнуть покупателей.

Удобство. Прежде всего это касается удобства знакомства с товаром: он должен быть доступен для осмотра, его можно легко взять, ознакомиться с ним. И этот принцип лучше всего воплощается при использовании прогрессивных методов продажи, и в первую очередь самообслуживания.

От основных принципов перейдем к глобальному описанию мерчандайзинга — его з а к о н а м.

Учитывая, что в основе мерчандайзинга лежит концепция «5P» (product, place, promotion, price, personal), применяют три его базовых закона: единство эффективного запаса, расположения и представления товаров. Наглядно это представлено в прил. 3.

Эффективный запас включает формирование оптимального ассортимента и торгового запаса, правило присутствия товаров на полке и их ротации, контроль запасов.

При определении порядка *расположения товаров* важны следующие составляющие: выбор приоритетных мест в торговом зале и на местах продажи, выкладка товаров в соответствии с их доходностью и оборачиваемостью; дублирование точек продаж; перекрестный мерчандайзинг (cross-мерчандайзинг).

Рациональное представление товаров предполагает эффективную организацию POS-материалов, расположение и оформление ценников, визуальный мерчандайзинг, чистоту продукции и мест продажи.

Подробно содержание законов и пути их реализации будут рассмотрены далее.

Различают трехуровневую к о н ц е п ц и ю мерчандайзинга (прил. 4). Необходимо помнить, что мерчандайзинг не является средством решения всех проблем. Грамотное использование торгового пространства и правильная выкладка товаров могут увеличить продажи на 10–20%, но если товар не отве-

чает потребностям покупателя или проведено неправильное ценообразование, то мерчандайзинг не поможет улучшить работу магазина. Мерчандайзинг – кодификация «правил здравого смысла» в торговле. Чем он проще, тем эффективнее. Это не означает, однако, что не нужно время от времени прибегать к новым средствам. Но они остаются только средствами, а не целью. Мерчандайзинг позволяет продавать лучше, продавать больше, получать больше прибыли.

Следует выделить типичные ошибки, которые встречаются при использовании инструментов мерчандайзинга:

- попытка расположить огромное количество товара на ограниченной торговой площади;
- незнание основных правил зонирования и выкладки (делаем красиво, но не функционально – магазин становится похожим или на музей, или на склад);
- неумение эффективно представить товар в магазине, разместить товары для различных групп потребителей;
- перенесение ассортиментной матрицы и решений в области мерчандайзинга с одного формата на другой;
- недооценка значения ассортимента для обеспечения конкурентного преимущества.

2.3. Портрет типичного покупателя.

Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина

Для того чтобы продать товар, нужно быть его убежденным пользователем. Самое важное в мерчандайзинге – это покупатель. Однако зачастую организации торговли не приспособлены к побуждению к совершению покупок и забывают о самом главном – покупателе и особенностях его поведения при выборе и покупке товаров.

Что представляет собой современный покупатель и как он ведет себя в торговом зале?

Большинство покупателей – работающие женщины и мужчины, имеют средний рост (160–185 см), как правило, правши. При выборе товара покупателям приходится делать как минимум несколько дел сразу:

- передвигаться по залу и смотреть по сторонам в поисках нужного товара;

- держать в голове список покупок;
- катить тележку или нести корзину, следить за ребенком, отвечать на телефонные звонки, слушать продавца, помнить, сколько денег в кошельке, и т.д.

Это часто приводит к тому, что покупатель даже не замечает нужный товар, находящийся на полке прямо перед ним.

Большинство покупателей комфортнее чувствуют себя в незамкнутом пространстве, где есть витрины, широкие проходы и понятное расположение секций. Покупатели ходят по залу, используя схему движения транспорта (правый ряд – вперед, левый – в обратном направлении). Заходя в торговый зал, покупатель обычно направляется к отделу с нужным товаром, затем идет к кассе, т.е. движется по треугольной траектории.

Основное внимание покупателя в торговом зале направлено к середине торговых стоек и на товары, расположенные на уровне глаз. Потребители также склонны обращать внимание на товары, расположенные на расстоянии вытянутой руки, брать их в руки и рассматривать. Им удобнее просматривать товар слева направо и сверху вниз – наш взгляд движется так же, как при чтении. Сначала покупатели обращают внимание на товары в свободном доступе, потом – на товары в закрытых прилавках (стеллажах).

Покупатели не любят пробираться сквозь толпу, через узкий проход, когда одни стоят и рассматривают товар, а другие, стараясь не коснуться их, вынуждены пройти мимо. Это относится и к тем ситуациям, когда покупателю нужно присесть на корточки, чтобы рассмотреть товар, рискуя получить по голове корзинкой другого покупателя, проходящего мимо.

Потребители подвержены импульсным покупкам – до 90% решений о выборе товара или бренда покупатель принимает не дома, а стоя перед стеллажом в торговом зале.

Для покупателей со средним доходом и ниже среднего поход в магазин представляет собой мероприятие социального характера, где можно себя показать и на других посмотреть. Они с удовольствием участвуют в мероприятиях по стимулированию продаж (конкурсы, лотереи, дегустации) и тратят много времени на поиски нужного товара.

Для покупателей с доходом выше среднего магазин может представлять собой дополнительную возможность подчеркнуть их социальный статус, о чем не стоит забывать торговому персоналу.

Для занятых деловых людей важна скорость обслуживания. Они приходят в магазин с установкой: «Я плачу деньги, так что не заставляйте меня тратить время».

Среднестатистический покупатель заходит в продовольственный магазин 10–14 раз в месяц. Практически все покупатели проводят в торговом зале среднего формата (300–500 м²) 20–25 мин (правило «25 минут»), в гипермаркете – 45–90 мин. В очереди в кассу покупатель проводит еще от 5 до 15 мин.

Кроме того, современный потребитель свободен в выборе продавца и товара, информирован о характеристиках товара и условиях его приобретения, хочет иметь возможность общаться с продавцом.

Покупатели-женщины и покупатели-мужчины при выборе товаров ведут себя по-разному. Женщины любят ходить по магазинам и умеют это делать. Они, как «собираательницы», лучше видят товары в горизонтальной плоскости. Им нравится не спеша ходить по торговому залу, долго разглядывать товары и выбирать лучшие. Для них важно рассмотреть товар со всех сторон, потрогать его, примерить, чтобы при этом никто не стоял над душой с навязчивыми комментариями.

Внешний вид товара и известность торговой марки играют не последнюю роль в выборе. Важен и такой фактор, как наличие «женского товара» (женская машина, женский дизайн телефона и т.п.). Это, впрочем, не означает, что цвет товара обязательно должен быть розовым. В общении с продавцом женщины не терпят обмана и попыток «навязывания».

Следует учесть, что современные женщины самостоятельно покупают товары, ранее считавшиеся «мужскими» (автомобили, бытовая техника и электроника). И они очень не любят, когда продавцы говорят о непонятных вещах («Вот эта модель ТХ-34 оснащена ионизатором») или высказываются снисходительно («Ну зачем вам знать, для чего нужна эта кнопочка»).

В рекламе покупателям нравится привлекательная внешность персонажей.

Женщины рады, когда они сами (или как бы сами) выбирают «самый лучший» товар, который идеально подходит для них, а также который даст им возможность выделиться. Женщины любят экспериментировать и с удовольствием покупают новинки. Большинство женщин любят, когда хвалят их внешний вид, вкус или умение сделать правильный выбор.

Интересны данные о затратах времени, которое уходит у женщины на покупки. Исследования проводились в сети магазинов, торгующих товарами для дома (посуда, текстиль, украшения, средства гигиены и ухода, полезные в быту мелочи).

Затраты времени оказались следующие: если женщина идет в магазин с подругой, она тратит 48 мин, с детьми — 7 мин, с мужчиной — 4 мин, в одиночку — 5 мин*.

Ситуация очевидна. Ведь когда женщины идут по магазинам вместе, они любят поболтать, посоветоваться, подсказать что-то друг другу, проконсультироваться, и на это у них уходит больше времени. У женщины с детьми масса времени уходит на то, чтобы следить за их поведением. Когда женщина одна, она старается не терять времени понапрасну или, наоборот, позволяет себе «погулять». Но когда она с мужчиной... Он каждую минуту дает понять, что уже все посмотрел, ему ничего не надо и он готов пойти «подождать в машине».

Мужчины (по крайней мере большинство из них) не очень любят ходить по магазинам и стараются действовать по принципу: «Пришел — увидел — купил». Мужчинам удобнее рассматривать товары вдаль, по курсу снизу вверх. У них, как у «охотников», лучше развито дальнее зрение.

Они не любят тратить время на поиск нужного товара и быстро раздражаются, если в торговом зале хаос из-за отсутствия указателей или неверной выкладки.

Мужчины любят, когда в магазинах небольшие очереди, а персонал приветлив, есть в продаже нужные вещи, а выкладка логична и понятна. Они предпочитают делать выбор быстро, задавать четкие вопросы и получать на них четкие ответы. Помощь продавца должна быть направлена на содействие в выборе товара, а не выливаться в разговор на отвлеченные темы. Выбор товара осуществляется прежде всего по функциональному признаку. Внешний вид и цена отходят на второй план. Но при этом мужчины отдают предпочтение «мужественным» цветам и формам — темным цветам, строгим линиям. В рекламе им нравятся юмор, актуальность, полезная информация. Не нравится излишняя эмоциональность или примитивный сюжет.

Мужчины прислушиваются к мнению продавца-консультанта, если видят в нем эксперта по выбираемому товару. Они рады, когда продавец советует выбрать оптимальный вариант, а не самый дешевый или самый дорогой товар. Они часто дли-

* Как покупают мужчины и женщины // Торговая газета. 2013. № 25. С. 11.

тельное время являются приверженцами одних и тех же товаров или брендов. Тем не менее, используя логичные аргументы, мужчин можно склонить к покупке того или иного товара. Большинство мужчин любит комплименты, подчеркивающие их социальный статус.

Единственный способ привлечь внимание мужчины к товару — предложить интересный для него ассортимент товаров (инструменты, отделочные материалы).

Различия в поведении мужчин и женщин, как считают психологи, заключаются в самой их природе и следуют из выбранных ролей. Мужчина пытается сократить время и рационализировать выбор исходя из функциональных обоснований покупки или отказа от нее: расход топлива, стоимость запасных частей и обслуживания. Женщину, как правило, больше интересуют «эстетические» запросы и удобство.

В сентябре 2005 г. ученые из Брюнельского университета (Лондон) провели исследования по выявлению различий в подходе к покупкам мужчин и женщин. Опрос проводился в 14 странах мира, включая Великобританию, Францию, Индию и Китай. Исследования показали, что мужчины лучше приспособлены к быстрому и эффективному совершению покупок, чем женщины. При этом способность привита сильному полу уже на генетическом уровне, без каких-либо национальных различий.

Со времен каменного века мало что изменилось: мужчины — лучшие «охотники», а женщины — «собирательницы». «Женское собирательство сводится к поиску, сравнению вариантов, нахождению лучшей цены и наслаждению процессом покупки», — говорит один из авторов исследования, доктор психологии Кейн Деннис. Для мужчин совершение покупок — это миссия. Для них важно, чтобы на покупки тратилось меньше времени, поэтому они часто идут в известный им магазин. Процесс получения удовольствия от покупок сводится к короткому мигу — моменту покупки.

Авторы исследования утверждают, что торговым центрам надо учитывать такие особенности и иначе планировать торговое пространство. Кое-где это уже происходит. В октябре 2003 г. в баре «Nox» одного из торговых центров Гамбурга открылся «детский сад для мужчин» — Mannergarten (бар). Здесь женщина может оставить мужчину и спокойно пройтись по магазину. Пока женщины наслаждаются процессом покупок, мужчины могут попить пива, поесть, посмотреть футбол

и поиграть в видеоигры. Стоимость часа в таком баре составляет 12 евро. За эти деньги мужчина получает доступ к играм, футбольным трансляциям, получает две кружки пива и закуску. В первый же день работы бара в нем было «оставлено» 27 мужчин.

Некоторые особенности покупательского поведения характерны и для пожилых людей и детей.

Пожилые покупатели — это, как правило, преобладающее большинство женщин в возрасте 60—75 лет. Более пожилым людям уже трудно ходить по магазинам из-за плохого здоровья. Можно выделить группы покупателей по уровню и источнику дохода.

Первая группа покупателей имеет низкий доход. Тратят они только свои деньги. Для типичной бабушки-пенсионерки поход в магазин — не только необходимость, но и возможность занять себя чем-то, выйти на улицу, пообщаться.

Покупатели данной группы приобретают в основном дешевые товары, не жалеют времени на их поиск и сравнение цен в разных магазинах, хотя и могут совершать дорогостоящие покупки, причем исходят из того, что приобретенный товар будет им служить фактически до конца жизни.

Такие покупатели могут ходить в один и тот же магазин по привычке или если им нравится обслуживание в магазине. Для них важны особые условия покупки — скидки специально для пенсионеров, накопительные баллы и т.п.

Они экономят на пакетах. Для них это дополнительные траты, поэтому они используют свои пакеты.

Вторая группа — покупатели, имеющие доход выше среднего, либо работающие, либо тратящие деньги своих детей. Как правило, это пожилые работающие женщины. Они готовы много времени проводить в поисках нужных товаров, им нравится сам процесс покупки.

Любят покупать мелкие сувениры и подарки близким по принципу: «Не могла не купить эту прелесть — подарю кому-нибудь». Сентиментальны. Могут купить что-либо по принципу: «Тот самый чай» или: «Я в молодости так любила варенье из грецких орехов... Это, конечно, не такое вкусное, но тоже ничего».

Они покупают, как правило, недорогие вещи, даже если располагают большими суммами денег. Сказывается многолетняя привычка экономить. Предпочитают простые и консервативные модели.

Позволяют доставить себе маленькие удовольствия — покупать что-нибудь вкусное и предметы туалета, бижутерию, платки. При этом они экономят на покупке обычных товаров — колбасы, стирального порошка, шампуня.

Доверяют рекламе, особенно часто покупают лекарства и книги с советами «как излечиться без докторов». Это не мешает им активно посещать поликлиники, так как позволяет им чувствовать внимание других людей.

Совершают много импульсивных покупок. Крупные покупки предпочитают делать с помощью детей, соседей — так они чувствуют себя увереннее.

Дети тоже являются покупателями. Они еще не имеют собственных денег, то могут влиять на родителей, выбирающих товар.

Дети младшего возраста любят все яркое, движущееся и большое или, напротив, очень маленькое. Большинство детей очень наблюдательны и обладают острым зрением. Они в состоянии увидеть маленькую машинку в глубине прилавка, которую взрослый и не заметит. У детей желание получить тот или иной товар возникает импульсивно. Они не могут логически мыслить, для них главное, чтобы родители купили то, что им нравится. И они хотят купить все, что видят. Им не важно, сколько это стоит. Им важна упаковка — чем она ярче, тем лучше. Предпочитают желтые, оранжевые, голубые и зеленые цвета, не любят черные, коричневые, серые. Они внушаемы, любят смотреть рекламу, хорошо запоминают рекламные ролики и в магазине обязательно будут выбирать рекламируемые товары.

Как только они берут товар в руки, считают его своим. Расставание с товаром приводит к обиде, а иногда и к громким протестам. Им нравится, если продавец спрашивает их мнение и вежливо обращается с ними. Обожают свою причастность к процессу покупки и взрослым поступкам (расплатиться, упаковать...). Часто хотят сами расплачиваться.

Дети любят ходить в магазины. Но они быстро там устают, не хотят стоять в очереди. Они чувствительны к резким запахам и не любят медленной музыки.

Дети постарше (7–10 лет) уже имеют карманные деньги и тратят их на лакомства или недорогие товары (леденцы, мороженое, компьютерные игры, фильмы). На серьезную покупку они накопить, как правило, не могут (не хватает терпения, вокруг столько соблазнов), поэтому более дорогие товары покупаются с участием родителей.

Таким образом, при планировании мероприятий по мерчандайзингу специалистам по продажам следует знать своего «типичного покупателя» и учитывать особенности покупательского поведения различных категорий покупателей.

2.4. Выбор месторасположения магазина. Составляющие микромира магазина

Выбор месторасположения торгового объекта рассматривается как стратегическое решение. Важность выбора места для будущего магазина предопределяется несколькими причинами.

Во-первых, месторасположение – это существенный фактор привлекательности торгового объекта для потребителей, влияющий на решение осуществить покупку именно в данном магазине. Во-вторых, удачно выбрав место для магазина, розничный продавец обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество. В-третьих, в связи с тем что открытие торгового объекта требует изначальных инвестиций, целесообразно выбирать для него такое место, которое вернет инвестируемые средства в кратчайшие сроки. Прибыль определяется объемом реализации, поэтому она напрямую зависит от месторасположения магазина.

Алгоритм принятия решения о месторасположении магазина может быть представлен следующими этапами:

- определение наиболее привлекательного региона;
- выбор типа месторасположения;
- определение наиболее привлекательных зон торговли, используя:
 - закон Рейли, или закон розничной гравитации;
 - модель централизации розничной торговли;
 - теорию Дэвида Хаффа;
 - теорию насыщенности рынка;
- оценка и выбор конкретного месторасположения розничного торгового объекта.

Прежде всего выбираются наиболее привлекательные регионы для ведения бизнеса. Затем определяется, какой тип месторасположения наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые субъект торговли будет предлагать на рынке. На следующем этапе проводится анализ наиболее привлекательных торговых зон.

Под *торговой зоной* понимается географический сектор, в котором находятся потенциальные покупатели конкретной торговой организации (часть города, город в целом — в зависимости от типа магазина и количества потенциальных покупателей). Затем осуществляется выбор наилучшего из отобранных вариантов конкретного месторасположения.

На каждом из указанных этапов используются специально разработанные методики, учитывающие группы факторов, влияющих на привлекательность региона, торговых зон или конкретных мест размещения магазина.

В зависимости от целого ряда условий одни и те же регионы представляются весьма удачными для размещения одних магазинов и менее привлекательными для других. Очевидно, что регион, где собирается вести свою деятельность субъект торговли, должен содержать достаточное число потенциальных покупателей для обеспечения запланированного объема продаж.

Для определения соответствия региона запланированным объемам продаж проводится тщательный анализ ситуации.

Существует ряд теорий, использование которых помогает оценить привлекательность регионов. Особого внимания заслуживают прежде всего *закон розничной гравитации (закон Рейли)* и *теория насыщенности рынка*.

Если закон Рейли используется при определении площади общей торговой территории потенциального месторасположения, то теории насыщенности рынка позволяет оценить, насколько существующие в данном регионе торговые объекты удовлетворяют спрос потребителей на торговые услуги.

Гравитационные модели разработаны по аналогии с теорией притяжения Ньютона. Степень притяжения между двумя объектами устанавливается исходя из их размеров и расстояния между ними. Торговые объекты, расположенные близко друг к другу, гораздо притягательнее, чем объекты, находящиеся в отдалении один от другого. Более крупные торговые объекты притягивают к себе сильнее, чем мелкие.

Насыщенность рынка предложением торговых услуг позволяет оценить, насколько возможности существующих розничных торговых объектов в полной мере задействованы и удовлетворяют нужды населения. Насыщенность рынка наступает тогда, когда создается равновесие между спросом и предложением на определенный вид торговых услуг и когда доходность от инвестируемого капитала в розничную торговлю находится на приемлемом уровне. Рынок не на-

сыщен, когда в регионе слишком мало розничных торговых объектов, способных удовлетворить существующий спрос, и, наоборот, рынок перенасыщен, когда в регионе имеется избыточное количество торговых объектов и предложение превышает спрос.

Перед тем как принять решение о месторасположении магазина, необходимо определить, какой тип месторасположения наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые субъект торговли предлагает на рынке. В соответствии с *Инструкцией о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам*, утвержденной постановлением Министерства торговли Республики Беларусь от 26.07. 2014 № 25, розничные торговые объекты по месту расположения подразделяют на объекты:

- в составе торгового центра;
- на торговой площади магазина;
- в административном здании вокзала, аэропорта, в объекте бытового обслуживания, объекте почтовой связи, физкультурно-спортивном сооружении, учреждении образования, организации здравоохранения, в ином объекте;
- на автозаправочной станции;
- в составе объекта придорожного сервиса;
- на рынках;
- в пунктах пропуска через Государственную границу Республики Беларусь;
- на площадках по продаже декоративных растений и продукции цветоводства (прил. 19).

Торговый центр (ТЦ) – совокупность расположенных на определенной территории, спланированных как единое целое и (или) централизующих функции хозяйственного обслуживания розничных торговых объектов и иных объектов, в которых реализуется универсальный ассортимент товаров и оказываются услуги населению. Общая арендная площадь распределена таким образом, чтобы магазины дополняли друг друга по ассортименту предлагаемых товаров и услуг.

Обычно торговый центр имеет один или несколько крупных магазинов, которые будут привлекать основную часть покупателей («якорные» арендаторы), и большое количество малых и средних розничных торговых объектов. Объединение большого числа магазинов под одной крышей вызывает эффект синергизма: торговый центр привлекает больше покупателей, чем те же магазины по отдельности.

Расположение магазина в торговом центре имеет ряд преимуществ, основными из них являются большое число покупателей, привлеченных широким разнообразием товаров и услуг; удобство расположения и близость к покупателям; близость к автомобильным магистралям и наличие места для парковки и т.д.

К недостаткам следует отнести негибкий рабочий график (розничные торговые объекты должны работать только в рабочие часы торгового центра); высокий уровень арендной платы и т.д.

Отдельно стоящими называют магазины, которые представляют собой спроектированное и используемое для осуществления торговли капитальное строение (здание, сооружение) или его часть (части) либо временную конструкцию, не являющуюся капитальным строением (зданием, сооружением) или его частью, оснащенные торговым оборудованием, предназначенным для продажи товаров.

Преимуществами такого месторасположения являются отсутствие прямой конкуренции; низкая арендная плата; гибкость режима работы, наличие мест для парковки.

К недостаткам следует отнести сложность в привлечении новых покупателей, отсутствие эффекта синергизма с другими торговыми объектами; высокие расходы по содержанию здания (сооружения), необходимость во многих случаях строить новое помещение.

Определив вид месторасположения и тип магазина, далее необходимо определить наиболее привлекательные торговые зоны в регионе. Оценить размер торговой зоны (области) магазина можно на основе модели централизации розничной торговли и теории Дэвида Хаффа. В рамках *модели централизации розничной торговли* формулируются два понятия, которые могут использоваться в оценке торговых объектов: радиус действия товара и радиус необходимой торговой зоны.

Радиус действия товара — это максимальное расстояние, которое потребитель готов преодолеть для приобретения данного товара; именно радиус действия товара предопределяет объективные границы торговой зоны розничного торгового объекта.

Радиус необходимой торговой зоны — это та минимальная торговая область, которая должна содержать необходимый объем спроса населения на товары и услуги магазина на конкретной территории, обеспечивая ему экономическую жизнеспособность.

Исследователи часто классифицируют торговые зоны по их значимости исходя из удаленности магазина. При этом выделяется ближняя, средняя и дальняя торговые зоны.

Ближняя торговая зона – географическая область, на которую приходится 60–65% покупателей магазина. Как правило, граница ближней зоны проходит не более чем в 2–4 км или 10 мин езды до магазина.

Средняя торговая зона – область, имеющая вторичное значение (по объему торговли). Она обеспечивает около 20% объема продаж. Обычно имеет радиус 2–6 км или не более 15–20 мин езды до магазина.

Дальняя торговая зона (внешнее кольцо) – территория, охватывающая покупателей, которые редко, случайно совершают покупки в магазине или торговом центре (либо вблизи их места жительства нет необходимых магазинов, либо они имеют хороший транспортный доступ к магазину, либо проезжают мимо него по пути на работу и обратно). В крупных городах дальняя зона простирается на 25 км, в небольших городах и сельской местности – на 80 км.

Теория Дэвида Хаффа основывается на неравнозначности различных областей торговой зоны. Согласно этой теории торговая зона – это географический сектор, охватывающий потенциальных потребителей, которые (с вероятностью больше нуля) могут приобрести определенный вид продукции, предложенный одним или несколькими розничными торговыми объектами. Таким образом, торговая зона может быть представлена в виде нескольких областей спроса, в которых с увеличением расстояния от потребителя до розничного торгового объекта вероятность покупок уменьшается.

Заключительным этапом процесса выбора является принятие решения о конкретном месторасположении магазина. Существует ряд критериев, следуя которым можно оценить привлекательность того или иного выбора, это характеристика конкретного месторасположения; особенности людских и транспортных потоков; соседство с другими магазинами и т.д.

Для оценки привлекательности конкретного месторасположения магазина могут быть использованы различные методики, требующие многоуровневых расчетов. Одной из доступных методик является составление перечня факторов, непосредственно влияющих на уровень привлекательности конкретного места для размещения магазина (табл. 2.2).

Факторы, определяющие месторасположение магазина

Покупатели	Доступность	Конкуренция	Затраты
Численность. Уровень дохода. Структура расходов. Плотность населения. Стиль жизни. Наличие личного транспорта	Хорошая обзорность. Людские потоки, наличие препятствий (железные дороги, крупные магистрали). Тип местности. Транспортное сообщение. Состояние дорог. Парковка. Общественный транспорт	Уровень конкуренции. Конкурирующие фирмы. Индекс насыщенности. Близость основных конкурентов (лидеров рынка, крупных фирм)	Затраты на строительство. Аренда. Уровень заработной платы. Налоги. Транспортные затраты

Оценка определяющих критериев осуществляется по 10-балльной шкале (1 – очень плохо, 10 – очень хорошо) с целью выяснения, насколько привлекательны потенциальные места для размещения магазина. Конечный результат должен непосредственно повлиять на принятие решения.

Немаловажное значение в функционировании и развитии магазина имеет его **концепция**. В настоящее время многие специалисты говорят о мультиатрибутивной концепции розничного магазина, т.е. концепцию магазина рассматривают как совокупность выгод для покупателя, таких как:

- *специализация магазина* – широта и глубина предлагаемого ассортимента, спрос на продаваемый товар и наличие его на рынке, предложения конкурентов;
- *месторасположение* – тип района и потенциал его развития, удобный подъезд к магазину, прилегающая территория;
- *ценообразование* – общий уровень цен и ценовое стимулирование продаж;
- *дополнительные услуги* – покупателю предлагаются возможность заказа по телефону, доставка, кредитование или детская комната;
- *время, затрачиваемое на дорогу до магазина и совершение покупок в нем* (близость – важный фактор, но также важны часы работы, простота поиска товаров и удобство организации торгового процесса);

• *атмосфера*, т.е. психологическая составляющая магазина – особенности оформления интерьера, музыкальное сопровождение и т.п.

На формирование атмосферы магазина оказывают воздействие различные факторы окружающей среды.

Под действием этих факторов формируется *микромир магазина*, который складывается из двух составляющих: технологической (неодушевленной) и психологической (одушевленной).

Технологическая (неодушевленная) составляющая микромира – это совокупность физических характеристик магазина и организации торгово-технологического процесса в нем. Ожидания покупателей в отношении технологической составляющей микромира следующие: «Мы хотим получить качественный товар или услугу по приемлемой цене», «Мы ожидаем, что нас обслужат быстро и вежливо; предоставят ответы на все интересующие нас вопросы», «Нам хотелось, чтобы магазин был удобно расположен, имелись указатели, чтобы в нем было чисто и красиво». Таким образом, технологическая составляющая важна для р а з у м а покупателей.

К технологической составляющей относятся следующие характеристики:

- местонахождение магазина;
- дизайн интерьера и планировка торгового зала, торговое оборудование и система представления товара;
- ассортимент товаров и цены на них;
- организация процесса продажи;
- удобство передвижения по торговому залу и выбора товара.

Технологическая составляющая должна быть в большей степени ориентирована на внедрение современных технологий продаж товаров, например метода импульсивных продаж, комбинированных методов продаж и т.п.

Психологическая (одушевленная) составляющая микромира – это атмосфера магазина, которая создает определенный эмоциональный настрой. Хорошая атмосфера стимулирует покупателей на совершение покупок именно в этом магазине. Ожидания покупателей в отношении психологической составляющей микромира следующие: «Мы хотим, чтобы продавец-консультант в каждом из нас видел конкретного человека с индивидуальными особенностями, учитывал наши потребности во внимании, общении, доброжелательности».

Таким образом, психологическая составляющая важна для чувств покупателей.

К психологической составляющей микромира относятся:

- элементы рекламной кампании, формирующие имидж магазина и ожидания покупателей;
- составляющие сенсорного маркетинга (музыка, запахи, свет, цветовая гамма оформления);
- внимательность, улыбчивость и отзывчивость торгового персонала (и все остальные человеческие качества, которые ценятся в общении).

Решения о покупке того или иного товара потребитель принимает непосредственно в магазине. Значительную роль при этом играет эмоциональное состояние человека в момент покупки. Настроение покупателя влияет на время его пребывания в магазине, внимание к действиям продавцов. Следовательно, воздействуя на «точки контакта» покупателя, можно создавать у него настроение и тем самым стимулировать совершение покупки, увеличение объема или более четкое позиционирование розничной торговой организации. В итоге, воспринимая магазин по частям, покупатель выносит целостное суждение эмоционального характера по принципу: «Нравится – не нравится».

Использование в точке продаж запаха, музыки, освещения и цветового оформления может дать большой положительный эффект. Результаты исследований в области сенсорного маркетинга показали, что если процесс приобретения товара сопровождается приятной музыкой, то количество приобретенного товара возрастает на 65%, приятный вкус увеличивает количество покупок на 23%, приятный запах – на 40%, товар, приятный на ощупь, – на 26, приятный взгляд – на 46%*.

Запах оказывает наиболее сильное влияние на эмоциональное состояние человека. Использование запахов способствует увеличению времени пребывания покупателей в торговом зале, доли импульсивных покупок, повышению производительности труда торгового персонала.

Музыкальное сопровождение привлекает и направляет внимание посетителей, а также воздействует на скорость их передвижения. Исследователи предупреждают, что некоторых покупателей громкая музыка может настолько раздражать, что

* Сенсорный маркетинг: работаем с подсознанием //Торговая газета. 2012. № 13. С. 12.

они немедленно покидают магазин. Но правильно подобранная музыка, звучащая в магазине, улучшает настроение потребителя и увеличивает его покупательскую активность.

Освещение и цветовое оформление магазина значительно влияют на поведение покупателя. Цвет может оказывать воздействие на человека на нескольких уровнях: физическом (параметры поведения), оптическом (параметры расстояния) и эмоциональном (параметры настроения).

2.5. Первый уровень концепции мерчандайзинга – внешний вид магазина и прилегающая территория

Первым уровнем концепции мерчандайзинга является внешний вид магазина. И это правомерно. Сначала покупатель оценивает магазин снаружи и формирует его образ. В соответствии с образом у него рождаются ожидания того, что он найдет внутри. И уже с этими ожиданиями, более или менее четко определенными, он заходит в торговый зал в поисках нужного товара и соответствующего качества обслуживания.

Важно, чтобы покупатели считали магазин «своим». Что значит «свой»? Это магазин для людей определенной социальной группы, в нем приемлемые цены и нужный товар, его оформление соответствует представлениям о хорошем дизайне, внутри процесс продажи организован так, что покупателю удобно и комфортно.

При оформлении магазина важно знать и учитывать следующее:

- характеристику целевой группы покупателей магазина (пол, возраст, уровень дохода, социальный статус и т.п.);
- стиль жизни целевой группы (вкусы и интересы);
- ожидания целевой группы покупателей от посещения магазина.

Внешний образ магазина формируют название, рекламный слоган (при наличии), дизайн вывески, оформление входной зоны и витрин и территория вокруг магазина.

Название. Человеку свойственно давать названия или имена всему, что он видит. Магазин – не исключение. Если не дать магазину имя, покупатели назовут его сами.

Примеры удачных названий магазинов:

- «Соседи» – сеть супермаркетов, предназначенных для покупателей со средним уровнем дохода;

• «Мила» — сеть специализированных магазинов по торговле косметикой и бытовой химией;

• «Шаговита» — сеть магазинов детской обуви.

Примеры *неудачных названий* магазинов:

• «Модный базар» — салон одежды (плохая ассоциация: несоответствие продаваемого товара — одежды и концепции магазина — базар);

• «1000 мелочей» — магазин с широким ассортиментом товаров для дома (название очень часто встречающееся, ассоциируется с магазином прежних времен).

Обидные для целевой аудитории названия:

• «Очкарик» — сеть магазинов оптики;

• «Три толстяка» — сеть магазинов больших размеров.

Следовательно, хорошее название отражает товарную специфику магазина, оно легко запоминается и читается, не содержит никаких двусмысленных намеков и одинаково воспринимается целевыми покупателями.

Рекламный слоган. В случае массовой рекламной кампании он становится неотъемлемой частью названия магазина. При оформлении его можно написать на вывеске под названием или на одной из витрин. Рекламный слоган должен указывать на товарную специфику магазина и вызывать положительные эмоции у покупателя. Хорошо, если в слогане для лучшей запоминаемости присутствует название магазина.

Примеры *удачных рекламных слоганов*:

• «Техносила любит вас» — сеть магазинов бытовой техники и электроники «Техносила»;

• «Дары от Зари» — фирменные магазины.

Пример *неудачных, двусмысленных слоганов*:

• «Войди в Штопор» — магазин по торговле алкогольной продукцией.

Вывеска (логотип). Это ключевой момент оформления внешнего вида магазина. Покупатель практически всегда обращает внимание на вывеску, так как она, как имя человека, говорит о многом. На вывеске, расположенной на входной двери или фасаде здания, должно быть указано наименование (фирменное наименование) владельца, тип розничного торгового объекта, его наименование и режим работы.

Цветовые решения для оформления магазина. Каждый магазин индивидуален. И цвет в первую очередь является символом индивидуальности — это то, что запоминается, на что покупатель обращает внимание. Подсознательно человек вос-

принимает те или иные сообщения магазина именно с помощью цвета. Характеристика и область применения различных цветов в оформлении магазина представлена в прил. 5.

Входная зона и витрины магазина. Разрабатывая дизайн, стоит задуматься о понятиях открытости и закрытости магазина для покупателей.

Грамотное оформление входной зоны должно:

- отражать концепцию и товарную специализацию магазина;

- учитывать вкусы целевой группы покупателей;

- подсказывать, какие товары продаются в этом магазине.

Если магазин предназначен для покупателей с высоким уровнем дохода, дизайн должен указывать, что магазин не для всех. Оформление витрин подчеркивает социальный статус покупателя и стоимость товара.

В магазине дешевых товаров оформление должно зазывать внутрь, а витрины — гласить о доступности товаров для каждого.

Входные зоны магазинов бывают нескольких видов.

1. Стандартный вход с одной-двумя дверями и витринами. Это типовая входная зона. В таком магазине есть входная дверь и витрины. В витринах представлен товар. Подходит для большинства отдельно стоящих магазинов небольшой торговой площади (до 100–200 м²), торгующих одеждой, обувью, часами, ювелирными украшениями, бижутерией, хозяйственными товарами.

2. Полуоткрытый вход с использованием вращающихся или раздвижных дверей. При необходимости двери открываются и блокируются в открытом положении. Это дает возможность обеспечить широкий проход в магазин, сохраняя витрины для демонстрации товара. Сразу за входом обычно свободное пространство, вход непосредственно в торговый зал расположен дальше. Подходит для магазинов, которые имеют большую торговую площадь и где покупатели используют тележки для отбора товаров (супермаркеты, специализированные магазины по торговле хозяйственными и строительными материалами, бытовой техникой, мебелью, товарами для дома).

3. Туннельный вход в магазинах, которые демонстрируют товар на закрытых витринах. Кассовая зона чаще всего располагается в прилегающем к туннелю торговом зале, где представлен товар и работают продавцы-консультанты. Применяется в магазинах, торгующих ювелирными украшениями,

дорогими товарами для здоровья и ухода за собой, реже одеждой и обувью.

4. Открытый вход, когда практически отсутствуют перегородки между внешним пространством и торговым залом. Его используют преимущественно для магазинов в торговом центре, а также для отдельно стоящих магазинов большой площади. Иногда покупатель даже не замечает, как попадает внутрь такого магазина. Товарная специализация магазинов с таким входом — косметика и парфюмерия, реже одежда и обувь, бытовая техника и электроника.

Витрина. Это визитная карточка магазина. При оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от магазина будут перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. При расстоянии в несколько метров стоит использовать всю площадь витрины. Если же покупатели проходят в непосредственной близости от магазина, то наибольшее внимание они будут обращать на нижнюю треть витрины. Применяют следующие виды витрин.

1. Открытые витрины. Предусматривают слияние витринного пространства с торговым залом. Через витрину с улицы хорошо просматривается торговый зал. Такой вид витрины вызывает желание зайти в магазин и рекомендуется для магазинов, которые торгуют продуктами питания, одеждой, бытовой техникой и подобным, торговые залы которых четко и аккуратно организованы.

2. Закрытые витрины. Имеют заднюю стенку, которая полностью закрывает торговый зал магазина от улицы. И основным это витрины больших размеров (высотой от 3 м). Их не рекомендуется перегружать, располагая в них множество товаров разных цветов и форм — простые, лаконичные образы без лишних деталей работают гораздо эффективнее, поскольку быстрее и лучше запоминаются. Не целесообразно размещать в витринах мелкие предметы, которые трудно разглядеть с расстояния в несколько метров.

Основные требования, предъявляемые к оформлению витрин магазина, заключаются в следующем:

- витрины должны быть оформлены с использованием образцов товаров, товарно-декоративными, декоративными элементами, при необходимости — с применением текстов, раскрывающих потребительские свойства товаров или услуг в соответствии с профилем магазина;

- витрины должны быть оформлены по праздничной тематике в соответствии с перечнем государственных праздников, памятных и значимых дат, других мероприятий, определяемых местными органами распорядительной и исполнительной власти;

- выставочное оформление сквозных витрин не должно занимать больше половины площади стекла витрины в целях обеспечения торгового зала естественным светом, витрины должны оформляться так, чтобы товары, выставленные в них, были видны с улицы и со стороны торгового зала;

- оформление витрины должно быть выполнено с учетом фактора сезонности (весна-лето, осень-зима);

- витрины должны иметь подсветку в темное время суток (в соответствии с графиком их включения, утверждаемым уполномоченным органом местной власти). Дневная направленная подсветка позволяет выделить какую-либо деталь экспозиции;

- витрины и межвитринное пространство должны своевременно очищаться от грязи и пыли, а в зимнее время – от запотевания и замерзания;

- при смене экспозиций или ремонте витрин витринные стекла фасада здания должны быть закрыты драпировочными материалами, щитами в едином стиле.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О рекламе» в витрине торгового объекта допускается размещать без регистрации образцы товарной продукции, а также следующую информацию, если она не содержит наименования торговых марок, товарных знаков и знаков обслуживания других фирм:

- информацию о реализуемых в данном объекте товарах и оказываемых услугах;

- собственное или фирменное наименование магазина (при наличии вывески), его зарегистрированные товарные знаки и знаки обслуживания;

- изобразительные элементы, раскрывающие профиль магазина и соответствующие его фирменному наименованию;

- элементы декоративного оформления;

- праздничное оформление, размещаемое в обязательном порядке к государственным и городским праздникам [16].

Территория рядом с магазином. Она воспринимается покупателем как территория магазина, даже если формально к нему не относится.

В соответствии с санитарными нормами территория, прилегающая к торговому объекту, должна соответствовать следующим требованиям:

- быть благоустроенной и содержаться в чистоте;
- в летнее время выращиваемые на прилегаемой к магазину территории цветы и декоративные кустарники должны регулярно поливаться; в зимнее время проходы и проезды должны очищаться от снега и льда, во время гололеда – посыпаться песком;
- подъездные пути, тротуары и разгрузочные площадки должны иметь ровное, твердое покрытие без повреждений и выбоин [25].

Места для хранения тары на территории торгового объекта следует оборудовать навесами.

У входа в торговый объект должны быть:

- оборудованы скребки, решетки или металлические сетки для удаления грязи, которые необходимо своевременно очищать;
- установлены урны для сбора мусора, очистка которых должна производиться по мере их заполнения не более чем на 2/3 объема ;
- оборудованы или приспособлены для тросовых замков места для стоянки велосипедов и колясок;
- оборудованы площадки для инвалидных колясок и тележек.

Главные требования к территории магазина – это чистота и безопасность для покупателей в любое время суток и года.

Кроме того, территория рядом с магазином – отличное место для проведения рекламных акций и мероприятий по привлечению внимания покупателей к магазину.

Примеры удачного использования территории магазина:

- продажа летом на прилегающей к магазину «Товары для дома» территории товаров для дачи, пикника, велосипедов, а зимой организация елочного базара;
- летом на асфальте перед магазином проведение конкурса детского рисунка, зимой – конкурса на лучшую снежную бабу (или даже ледяную скульптуру, если магазин может привлечь умельцев);
- возможность сфотографироваться с использованием декорации (например, со сказочными персонажами, причем фото делается за символическую плату или дарится покупателям);

- летом организация небольшого кафе-мороженого, где можно посидеть с детьми;
- красивая цветочная композиция или «альпийская горка», которая станет предметом любования всех дачников;
- небольшая детская площадка, рассчитанная на покупателей с детьми;
- красивые и интересные рекламные щиты, рассказывающие о новом товаре в ассортименте магазина или акциях.

Парковка. С увеличением количества машин в семьях резко возрастает роль парковочного пространства перед магазином. Иногда отсутствие парковки или удобных подъездов к магазину является единственной причиной низких продаж. Человек, приехавший на машине за продуктами, мебелью, бытовой техникой, книгами, одеждой и любым другим товаром, — всегда гораздо платежеспособнее, чем человек, не имеющий машины!

Наличие парковки напрямую влияет на посещаемость магазина и объем покупок. Тот, кто приехал за покупками на автомобиле, оставляет в магазине большую сумму денег не только потому, что его доход выше, но еще и потому, что ему есть куда положить свой товар. В связи с этим владельцы магазинов и торговых центров должны в обязательном порядке предусмотреть достаточно места для автомобилей покупателей. Парковка должна быть видна с дороги и располагаться неподалеку от магазина, а также обязательно охраняться.

Необходимое количество мест на стоянке у магазинов и торговых центров определяется из расчета 5–7 машино-мест на 100 м² торговой площади [32, прил. 3].

На количество машино-мест на парковке влияют следующие факторы:

- размер торговой площади;
- специализация магазина;
- наличие в торговом центре развлекательных объектов (кинотеатр, рестораны, спортивные и развлекательные заведения), привлекающих большое количество покупателей;
- равномерность спроса и посещения магазина. Магазин может испытывать значительные пиковые нагрузки вечером или по выходным и стоянка у магазина должна вместить всех желающих.

Наилучший вариант — парковка прямоугольной формы, расположенная перед зданием. Немного уступает прямоугольной парковке Г-образная, она должна быть развернута к потоку, и место въезда должно находиться в углу. П-образная

парковка вокруг здания менее удобна. Размещать парковку следует таким образом, чтобы расстояние от самых удаленных мест до магазина не превышало 200 м. Важно отметить, что в темное время суток особое внимание следует уделить освещению периметра наземной парковки, ее удаленных участков и «карманов». Минимальная освещенность на открытой парковке не должна быть ниже 50 люкс.

Для стоянки одного легкового автомобиля требуется следующая площадь (без подъездов):

- при поперечной расстановке машин – 20 м²;
- при расстановке под углом – 23 м²;
- для крупногабаритных автомобилей – 25 м².

При большой площади парковки и наличии покупателей, приобретающих строительные и отделочные материалы, следует предусмотреть место для микроавтобусов, грузовых автомобилей и т.п.

Расчетные показатели стоянки для парковки автомобилей вдоль линии тротуара приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**Расчетные показатели стоянки для парковки автомобилей
вдоль линии тротуара**

Показатели	Значение		
	Угол расстановки, град.	45	60
Ширина, м	5	5,4	5,5
Площадь на один автомобиль, м ²	18	16	13
Число автомобилей на полосе длиной 100 м	31	38	43

Особенности посещения магазина определяют способ расстановки автомобиля. Расстановка под углом 45 или 60° выбирается для магазина или торгового центра, если:

- в магазине большой поток посетителей;
- среди покупателей значительная доля женщин (они хуже паркуются);
- внутри магазина покупатели проводят не более 1,5–2 ч.

Если же в магазин приезжают целенаправленно и надолго, более эффективной будет расстановка машин под углом 90°.

Указатели направлений, мест входа и выхода должны хорошо читаться и быть заметными с большого расстояния, поэтому на таких указателях нежелательно применять более двух основных цветов.

2.6. Второй уровень концепции мерчандайзинга – планировка магазина. Современные подходы к планировочным решениям магазина

2.6.1. Общие требования к планировочным решениям магазина

Продуманная внутренняя планировка магазина – одна из составляющих коммерческого успеха розничного торгового объекта. При этом следует учитывать следующие моменты:

- несмотря на то что в магазинах продаются одни и те же товары, используется одинаковое оборудование, необходимо каждый торговый объект сделать индивидуальным, найдя оригинальное решение;

- в основе розничного бизнеса лежит покупательский спрос, поэтому предпочтения покупателей являются определяющими и сводятся к таким требованиям, как:

- увеличение площади торгового зала;
- более быстрое прохождение покупателей через кассы;
- внимательное отношение торгового персонала к покупателям;
- удобная и просторная стоянка для автомобилей;
- четкие вывески и указатели в торговом зале;
- незагроможденные проходы;
- возможность детально ознакомиться с товаром.

Современный подход к бизнесу предполагает регулярную реконструкцию в магазинах каждые 3–8 лет.

Главная цель внутренней планировки – сделать магазин настолько удобным и привлекательным для покупателей, насколько это возможно, и в то же время обеспечить эффективное использование площадей для достижения планируемого уровня товарооборота и прибыли.

Таким образом, проект магазина должен представлять инструмент, способствующий продажам, позволяющий посредством правильной планировки продемонстрировать товар наилучшим образом и решить такие задачи, как:

- эффективное использование торгового пространства;
- организация логичной структуры торгово-технологического процесса;
- свободное передвижение покупателей по всему магазину;

- создание привлекательного интерьера, производящего на покупателя благоприятное впечатление;
- сбалансированность торговли путем продажи высокодоходных товаров и товаров импульсивного спроса;
- сохранность товаров.

Проектирование внутренней планировки современного магазина – это сложный вопрос, требующий архитектурной и инженерной квалификаций, знания принципов функционирования различных форматов торговли и понимания человеческой психологии. В большинстве случаев проектированием торговых объектов занимаются специалисты:

- собственных проектных отделов (в крупных фирмах);
- специализированных консалтинговых и инжиниринговых фирм, выполняющие проектные работы и осуществляющие контроль над строительством и внутренней отделкой магазинов.

Планировка магазина определяет размер и расположение торговых и неторговых помещений, делит площадь торгового зала на функциональные зоны и формирует маршруты передвижения покупателей посредством размещения отделов, секций и торгового оборудования.

Основным помещением магазина, в котором завершается торгово-технологический процесс, является торговый зал.

В соответствии с правилами науки магазинопостроения (шопфиттинг) важное значение имеет коэффициент эффективности использования общей площади магазина ($K_э$), который определяется как отношение торговой площади ($S_{\text{торг}}$) к общей площади магазина ($S_{\text{общ}}$):

$$K_э = \frac{S_{\text{торг}}}{S_{\text{общ}}}$$

Данный коэффициент показывает соотношение торговых и неторговых помещений магазина. В мировой торговой практике оптимальным считается соотношение торговой и неторговой площади магазина как 70 : 30, в отечественной практике – 50 : 50. В отечественных магазинах значительную долю в их общей площади занимает площадь для хранения и подготовки товаров к продаже. При проектировании современных розничных торговых объектов предусматривается уменьшение площади кладовых, это в свою очередь влечет изменение системы товароснабжения (внедрение централизованной доставки, гибкие графики завоза и т.п.).

2.6.2. Сегментация площади торгового зала

Различные зоны торгового зала неравнозначны по своей значимости, поэтому при разработке его планировочных решений следует учитывать особенности отдельных зон торгового зала (с точки зрения вклада в товарооборот и психологических особенностей человека).

Существуют различные варианты сегментации (деления) торгового зала.

1. Деление торгового зала на функциональные зоны:

- *площадь, занятая под торговым оборудованием (установочная площадь)* должна составлять 25–35% площади торгового зала. Если доля больше, значит магазин перегружен оборудованием и покупателям в нем тесно и неудобно;

- *площадь под узлами* расчета включает площадь, занятую кассовыми кабинами, проходы между ними и резервную площадь. В целом площадь под узлами расчета должна занимать примерно 15–20% площади торгового зала магазина;

- *площадь для покупателей* должна составлять не менее 50–55% площади торгового зала, что обеспечивает свободное движение покупателей, тележек с товарами;

- *площадь для дополнительного обслуживания* покупателей определяется в соответствии с целями магазина и площадью его торгового зала.

2. Деление торгового зала на операционные зоны: входную; кассовую; площадь, занятую торговым оборудованием; магистраль основного покупательского потока.

Входная зона. Она должна быть свободной, т.е. в ней не следует выставлять товар. И чем больше площадь торгового зала, тем больше должна быть входная зона. Например, в гипермаркетах торговой площадью 10 000 м² эта зона составляет 7–8 м, в магазинах площадью 100 м² – 1–1,5 м.

Кассовая зона. В магазинах самообслуживания за норму принимается наличие одного кассового места до 100 м² торговой площади для продовольственных магазинов, до 160 м² – для непродовольственных магазинов (прил. 18).

Площадь, занятая торговым оборудованием. Основным принципом при размещении торгового оборудования заключается в том, чтобы заставить покупателя пройти по всему магазину. Планировка торгового зала считается удачной, если достигнуто равновесие между удобством при движении покупателей и эффективным использованием торгового про-

странства. Свободный доступ к товару повышает оборот на 30–70%, а плохой обзор, отсутствие доступа могут снизить оборот вдвое.

В зависимости от способа размещения оборудования в торговом зале и схем движения покупателей выделяют следующие виды планировок: «решетка», «трек» («петля», бутиковая), выставочная и произвольная.

Для магазинов, торгующих продовольственными товарами, чаще используется первый вид планировки — «решетка». Расположение оборудования по типу «решетка» предполагает размещение длинных прилавков и стеллажей параллельными рядами, разделенными проходами таким образом, чтобы покупатели могли осуществлять покупки в определенной последовательности с наименьшими затратами времени и сил. Это лучший вариант для магазинов, в которых покупатели планируют совершить много необходимых покупок, знают, где расположены основные продукты и где можно найти нечто необычное, чтобы побаловать себя. Частые изменения расположения групп товаров в «решетке» не рекомендуются.

Планировка по типу «решетка» может быть трех видов:

- *прямая* — пристенные или островные прилавки размещаются параллельно направлению движения основного потока покупателей, что обеспечивает непрерывность движения (рис. 2.1, з);

- *поперечная* — прилавки устанавливаются под прямым углом к направлению движения основного потока покупателей (рис. 2.1, а);

- «*колосок*» — прилавки размещают острым или тупым углом по отношению к направлению движения основного потока покупателей, образуя своеобразный «колосок» (2.1, б, в).

Специалисты торгового зала могут использовать два возможных варианта размещения оборудования по типу «колосок», которые в зависимости от угла размещения по отношению к движению покупателей могут увлекать в глубину торгового зала или, наоборот, как можно быстрее выводить их к выходу. Вид планирования по первому варианту «колосок», увлекающий покупателя в торговый зал, может обеспечить посещение покупателем большего числа отделов и секций, что является одной из целей мерчандайзинга. Вид планировки по второму варианту «колосок», выводящий покупателей к выходу, ошибочен и непривлекателен с точки зрения повы-

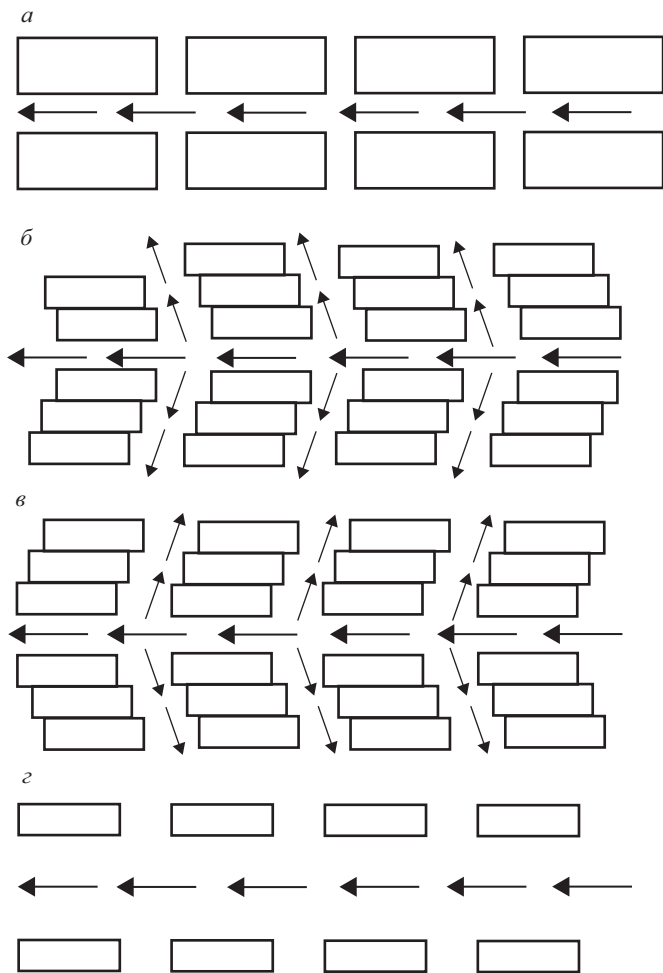


Рис. 2.1. Варианты планировки торгового зала:
 а – «решетка» поперечная; б, в – «решетки» по варианту «колосок»;
 г – «решетка» прямая

нения посещаемости покупателями незапланированных ими отделов импульсивных покупок.

Планировка по типу «решетка» экономична, так как оптимально использует торговую площадь. Однако основной недостаток линейной планировки состоит в том, что она не обеспечивает прохождение посетителей по всему торговому залу.

Второй вид планировки торгового зала — по типу «трек» — представляет собой один центральный проход, к которому ведет несколько входов, заставляющих покупателя обратить внимание на все отделы, расположенные по ходу его маршрута к основным отделам, и осуществить незапланированные покупки. Торговое оборудование размещено таким образом, что образует «петлю», по которой движется покупатель. Тем самым покупатель вынужден обойти все отделы и посмотреть все предлагаемые товары.

Такие планировки торгового зала и расстановка оборудования рассчитаны на то, чтобы удовлетворить не только функциональные, но и эстетические потребности покупателя и сделать его маршрут привлекательным. Применяют универмаги, специализированные магазины по торговле непродовольственными товарами (одежда, обувь, ювелирные изделия). В крупных торговых центрах, где таким образом размещены отделы и разные магазины, планировка носит название «бутиковая». Разновидностью «трека» является планировка по типу «петля». «Петля» для движения покупателей организуется вокруг какого-либо объекта (торговое оборудование, лестница, мебель).

Недостаток планировки по типу «трек» состоит в том, что если покупатель решил повернуть назад (что-то забыл купить), ему придется двигаться навстречу общему потоку.

Выставочная планировка традиционна для магазинов, осуществляющих продажу по образцам (мебель, инструменты и др.). Крупногабаритные товары размещаются на специальном оборудовании и образуют различные демонстрационные композиции.

Произвольная планировка («лабиринт») предполагает асимметричное расположение нестандартного оборудования и иных конструкций, проходов и прочих элементов планировки торгового зала. Данный тип планировки является дорогостоящим, а произвольный характер размещения оборудования ухудшает обзор и затрудняет внедрение стандартных противокражных систем. Такую планировку часто используют небольшие магазины или отделы крупных торговых центров.

Планировка считается удачной, если достигнуто равновесие между удобством для покупателей и эффективным использованием торговой площади магазина. Эффективность использования торговой площади магазина характеризуется коэффициентом установочной площади, который должен быть в рекомендуемых пределах 0,25–0,35.

Магистраль основного покупательского потока. Это важная составляющая планировки торгового зала. Магистраль включает главный и основные боковые проходы, по которым движется большая часть покупателей. Движение покупательских потоков должно быть организовано против хода часовой стрелки. По возможности необходимо выделить магистраль визуально – разметкой или яркими POS-материалами.

Ширина проходов должна соответствовать рекомендуемым нормам, приведенным в табл. 2.4 [31, табл. 1].

Таблица 2.4

Ширина проходов между оборудованием в торговом зале

Расположение проходов	Ширина, м
Между параллельно расположенными островными горками	1,4–1,8
Между островными горками и пристенным охлаждаемым оборудованием	1,6–2,0
Между кассовыми кабинами и торцами островных горок	2–2,5
Между прилавками для хранения личных вещей покупателей и стеной (проход для посетителей в торговый зал)	1,7–2,5
Между кассовыми кабинами или прилавками обслуживания и установленными параллельно им горками	2,0–3,0
Между прилавком и оборудованием за прилавком	0,9
Между кабинами контролеров-кассиров	0,6
Между прилавками	2,8–3,0

Существуют эргономические нормы, определяющие минимальные параметры магистралей:

- минимальное расстояние для прохода одного покупателя с корзинкой составляет 0,875 м;
- для того чтобы два покупателя с корзинами могли разойтись в проходе, требуется 2 м;
- для того чтобы покупатель мог наклониться к нижней полке, необходимо пространство в 1 м;
- в случае если один человек рассматривает полки, повернувшись к ним лицом, а другой проходит мимо с корзиной, необходимо минимальное расстояние 1,25 м;
- при высоком оборудовании и узком проходе покупатель будет испытывать тесноту, чувство опасности; лучшее соотношение ширины прохода и высоты оборудования – 3 : 4.

3. Деление торгового зала с учетом особенностей поведения покупателей на «холодные» и «горячие» зоны. Так, товары, размещенные в правой части торгового зала, имеют преимущество перед товарами, размещенными в левой части. Покупатели также неохотно посещают глубину торгового зала, предпочитая совершать покупки в первой половине торгового зала (рис. 2.2).

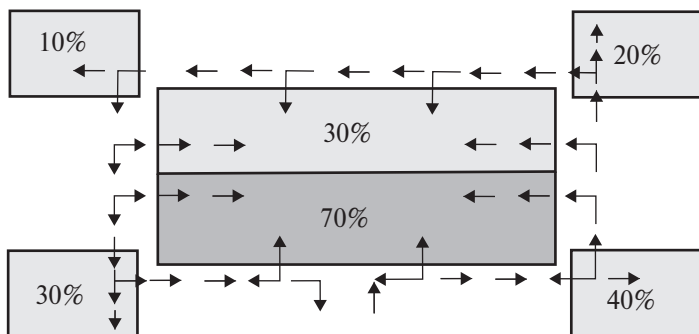


Рис. 2.2. Влияние факторов природной системы человека на распределение посетителей в торговом зале

В результате в торговом зале образуются участки, которые меньше всего посещаются покупателями – «холодные» зоны, и места, которые посещаются чаще, – «горячие» зоны. Специалистам торгового зала важно определять эти зоны и работать с ними. Прежде всего это касается «холодных» зон. В такие участки торгового зала необходимо привлекать покупателей, устанавливая специальное оборудование (аквариум с живой рыбой), размещать отдел собственной продукции или салат-бар.

Рассмотрим наиболее вероятные варианты конфигурации помещений торговых залов, преобладающие в них направления и интенсивность движения покупателей, а также возможные приемы их регулирования с учетом психологических факторов.

Представим идеальный случай, когда торговый зал имеет форму прямоугольника; движение покупателей организовано в направлении, противоположном ходу часовой стрелки. Следовательно, при прочих равных условиях товары, размещенные в правой части зала, имеют преимущество перед товарами, размещенными в левой его части. Также необходимо отметить, что люди с неохотой направляются в глубину тор-

гового зала (30%), предпочитая совершать покупки в первой половине торгового зала (70%) и обеспечивая тем самым преимущество товарам в этой части торгового зала. В результате в торговом зале магазина образуются участки, которые меньше всего посещаются покупателями, — «холодные» зоны, и места, которые посещаются чаще других, — «горячие» зоны.

Появление «холодных» зон может быть вызвано и особенностями конфигурации торгового зала. Поскольку люди, как правило, не желают изменять однажды заданное направление движения, большинство покупателей, движущихся в направлении, противоположном ходу часовой стрелки, не посетят крайний правый сектор торгового зала, а будут продолжать движение, минуя этот участок.

Задача специалистов состоит в том, чтобы найти способ превратить «холодные» зоны торгового зала в «горячие». Например, для ликвидации «холодной» зоны можно использовать следующие основные приемы:

- изменить направление движения покупательского потока, создав барьер из торгового оборудования или разместив на пути, по которому движутся покупатели, узел расчета по направлению хода часовой стрелки;
- повлиять на направление движения путем уменьшения освещения в правом углу у входа и расширения проходов в левой части зала;
- разместить в крайнем правом секторе товары, более привлекательные для покупателей.

Причиной возникновения «холодных» зон также может стать несоответствие размещения групп товаров психологическому состоянию покупателей. Посетители, заходя в помещение магазина, еще не полностью освободились от впечатлений, которые они испытали на улице. В этот момент их внимание рассеянно и имеет низкие показатели концентрации и устойчивости — они находятся в состоянии адаптации. Участок зала, соответствующий такому состоянию посетителя, условно называют зоной адаптации (прил. 6).

Поскольку посетители продолжают двигаться в глубину зала, на товары, размещенные в зоне адаптации, они не обращают достаточного внимания. В этой зоне желательно разместить товары:

- потребительские характеристики которых хорошо известны посетителю;
- для объективности восприятия которых не требуется большой концентрации внимания;

- у которых возможные искажения восприятия не имеют отношения к потребительским свойствам товаров.

По мере продвижения покупатель приспосабливается к новым условиям, т.е. восстанавливает активность внимания и свою способность концентрироваться на конкретных предметах и готов к совершению запланированных покупок. Этот участок зала условно называют зоной покупки. В данной зоне покупатель не просто поддается впечатлениям, а активно наблюдает и настраивает свои органы чувств, выбирает то, что ему нужно и заранее запланировано им самим приобрести. В этой зоне следует размещать известные и необходимые посетителю товары. Отобрав нужные товары, покупатель чувствует себя «свободным», так как достиг поставленной цели. Его ничто не задерживает, он ускоряет движение к кассе. Его внимание не напряженное, выборочное. На этой стадии движения покупателя можно использовать такие способы привлечения внимания, как форма, размер, цвет, запах, положение товара и т.п. Этот отрезок маршрута покупателя и часть торгового зала условно называют зоной возвращения. Разные отделы покупателя замечают с разной активностью внимания, следовательно, продавцам необходимо приспосабливаться к этой особенности и использовать ее для получения дополнительных доходов.

Итак, к «горячим» зонам в торговом зале относят:

- полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- периметр торгового зала;
- боковые стенки торгового оборудования и пересечение путей движения покупателей;
- прикассовую зону.

К «холодным» зонам в торговом зале относят:

- полки торгового оборудования с левой стороны по направлению движения покупателей;
- средние ряды (центр торгового зала);
- тупики рядов, ответвления торгового зала;
- углы торгового зала.

Приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от расположения основной товарной группы. Этот подход называется правилом «золотого треугольника». Такой «треугольник» образуют вход в торговый зал, место расположения ходового (основного) товара и касса (рис. 2.3). Для максимизации продаж образуемая таким образом «петля» должна охватывать как можно больше пространства торгового зала.

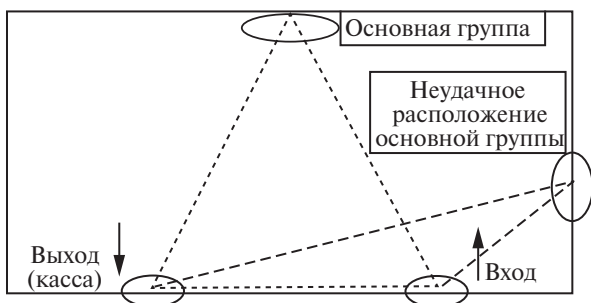


Рис. 2.3. Правило «золотого треугольника»

Этого можно добиться правильным размещением товарных групп (отделов). Наиболее эффективным вариантом является расположение «Основная группа».

4. Деление торгового зала с учетом зонального расположения групп товаров. Существует два основных подхода к распределению площади торгового зала под каждую товарную группу.

Традиционный подход, известный также как *концепция сбалансированности магазина*, основывается на том, что площади, отводимые под каждый отдел, должны быть пропорциональны объемам продаж и соответствовать потребностям в торговом пространстве. Согласно этому подходу каждому отделу (группе товаров, товарной категории, торговой марке и т.д.) выделяется торговое пространство:

- *в соответствии с ожидаемым объемом продаж данной группы или вида товара.* Например, если объем продаж отдела «Молочные продукты» составляет 10% от общей суммы продаж, то на этот отдел выделяют 10% от общей площади зала;

- *в зависимости от участия товарной группы или отдела в формировании прибыли магазина.* Если тот же молочный отдел приносит 18% прибыли магазина, то на него следует отвести 18% площади торгового зала.

За всеми группами товаров закрепляются постоянные места в торговом зале, покупатель привыкает к ним, что ускоряет процесс нахождения товаров. Как правило, при традиционном подходе к планировке торгового зала выбирается такое размещение отделов, при котором, чтобы попасть в нужные отделы основных покупок, покупатели вынуждены посещать большое число отделов недорогих товаров импульсивной покупки. Недостатком такой планировки является то, что при размещении отделов не учитываются особенности психофизи-

зиологии целевых групп потребителей. Покупатель может подойти к нужному отделу уже утомленным и не получить удовлетворения от совершенной покупки.

С позиции *мерчандайзингового подхода* к размещению отделов планировка торгового зала должна быть вторична по отношению к поведению посетителя и подчиняться основным законам психофизиологии человека. Поведение покупателя неодинаково на протяжении всего маршрута его движения в торговом зале.

При распределении площади торгового зала каждому отделу и группе товаров выделяется место:

- в соответствии с ролью и статусом товара (группы товаров) в удовлетворении потребностей покупателей;
- с учетом психологического состояния покупателей;
- с целью обеспечения комплексного обслуживания покупателей;
- с целью обеспечения целенаправленного движения покупательских потоков;
- с целью обеспечения равномерности посещения отделов покупателями;
- с целью обеспечения равномерного распределения внимания покупателей за все время нахождения их в торговом зале;
- в соответствии с применяемыми методами розничной продажи и особенностями самих товаров (тяжелые товары, товары большого объема и т.п.).

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

- поток покупателей должен привлекаться в определенные места торгового зала, к определенным прилавкам и витринам;
- направление покупательского потока должно обеспечивать комплексную покупку, например чая и кондитерских изделий;
- поскольку товары частого спроса покупатель не должен специально искать, их необходимо располагать в местах интенсивного покупательского потока. Товары импульсной покупки размещают, как правило, в передней части магазина или возле кассы. Отделы целевого спроса могут располагаться в отдаленных участках торгового зала;
- в отдаленных местах торгового зала, в стороне от общего покупательского потока размещаются товары, требующие

времени и спокойного отбора (товары редкого спроса; марки товаров, различающихся по своим характеристикам). Порой при выборе такого товара необходима индивидуальная консультация продавца, которая может быть длительной;

- не следует размещать рядом несколько отделов, где могут быть большие очереди в вечерние часы или в выходные дни;
- при проектировании размещения отделов следует предусмотреть исключение возможности пересечения покупательских и товарных потоков.

2.7. Третий уровень концепции мерчандайзинга – выкладка товаров

2.7.1. Понятия выкладки товаров и точки продаж

Третьим уровнем концепции мерчандайзинга является выкладка товаров. Выкладка товаров – это определенные способы укладки товаров на торговом оборудовании в торговом зале. Она предназначена для демонстрации, облегчения поиска и выбора необходимых товаров, а также для создания потребительских предпочтений.

Различают два основных способа выкладки товаров – вертикальный и горизонтальный.

При *вертикальной выкладке* однородные товары выкладываются на полках по вертикали сверху вниз. Такая выкладка способствует хорошей обзримости, лучшей ориентации покупателей при выборе товара и ускоряет процесс продажи.

При *горизонтальной выкладке* тот или иной товар размещают вдоль по всей длине торгового оборудования, причем каждый товар полностью занимает 1–2 полки. Этот способ также эффективен при продаже крупногабаритных товаров и товаров в кассетах.

На практике применяется комбинация горизонтальной и вертикальной выкладки. Для групп товаров узкого ассортимента предпочтительнее вертикальная выкладка; для товаров более широкого ассортимента рекомендуется горизонтальная или комбинированная выкладка.

Выкладка товаров подразделяется также на товарную и декоративную (демонстрационную, экспозиционную).

Товарная выкладка служит в магазинах самообслуживания одновременно для показа и отпуска товаров.

Декоративная выкладка (выполненная с применением средств объемно-пространственной композиции) применяется для оформления витрин и полок торгового оборудования в магазинах или отделах, где продажа производится через прилавок. Выложенные таким способом товары выполняют демонстрационную функцию, привлекают внимание покупателей. Использовать декоративную выкладку в магазинах самообслуживания нецелесообразно.

Мерчандайзинговый подход к выкладке товаров исходит из того, что товары на всем пространстве по горизонтали и вертикали воспринимаются с разной интенсивностью внимания. Если в магазине, применяющем традиционный метод продажи, продавец может оказать личное воздействие на покупателя, то при самообслуживании именно выкладка, расположение товара на торговом оборудовании влияют на решение о покупке. В связи с этим возникает необходимость предварительного анализа показателей локализации товаров по горизонтали и вертикали, чтобы определить, как соотносится система выкладки товаров с поведением покупателя и насколько эффективна существующая выкладка товара.

В зависимости от целей мерчандайзинга выкладка товаров может решать следующие основные задачи:

- способствовать распределению познавательных ресурсов покупателя;
- предопределять уровень обзора и привлекательность товара для посетителя;
- способствовать формированию более тесных отношений между товарами и покупателями;
- создавать условия для «перекрестного» мерчандайзинга, при котором «товары-продавцы» наиболее полно используют свой потенциал по продаже сопутствующих товаров, товаров импульсивного спроса;
- создавать предпочтительные условия для отдельных марок товаров, используемых для достижения определенных тактических задач или стратегических целей;
- способствовать достижению конкурентных преимуществ магазина.

Выкладка товаров тесно связана с понятием «точка продаж».

Точка продаж (point of sale) — место в торговом зале, где покупатель может увидеть товар и принять решение о его покупке, т.е. это торговое оборудование, предназначенное для демонстрации товаров (стойки, горки, прилавки, прилавки-

витрины, вешала, шкафы, напольные дисплеи, стеллажи, различные виды холодильного оборудования).

В мерчандайзинге существуют понятия основной и дополнительной точек продаж.

Основная точка продаж — это место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Дополнительная точка продаж — это место в торговом зале, где представлена часть товарной группы, размещенной в основной точке продаж. Для одной товарной группы может быть предложено несколько дополнительных точек продаж.

Причин для дополнительного размещения товара может быть несколько.

1. *Объемное представление, т.е. представление товаров в больших количествах.* Большой объем товара, выложенного на палетах, во-первых, вызывает ассоциацию с низкой ценой, а во-вторых — создает ощущение того, что данный товар пользуется повышенным спросом. Палеты традиционно располагают в проходах по ходу покупательского потока, в секции, где расположена основная категория данного товара, или отдельно. Иногда объемные представления товара организуют у касс, однако это создает неудобства для покупателей.

2. *Размещение товаров по категориям.* Такое расположение товаров называют перекрестным мерчандайзингом. Человек, покупая основной товар, может осознать необходимость приобретения сопутствующего товара.

3. *Рекламная выкладка, или информация о новых товарах.* В этом случае отдельное расположение товаров сочетается с применением рекламных и информационных материалов, товары размещаются в наиболее заметных для обозрения местах.

4. *Расположение товаров для проведения специальных акций.* Создание дополнительных точек продаж в среднем увеличивает объемы продаж товара на 20–30%. Очень важно, чтобы товар, размещенный в дополнительной точке продаж, присутствовал и в основной точке продаж.

2.7.2. Принципы и правила выкладки

Размещение товаров на полках торгового оборудования (горках, стеллажах, витринах и т.п.) в основной точке продаж — один из главных инструментов мерчандайзинга. На такие товары приходится 95% продаж, что предопределяет значение основной выкладки.

Главными принципами основной выкладки являются:

- обзор;
- доступность;
- опрятность;
- соответствующий вид товаров переднего ряда;
- заполненность полок;
- привлекательность упаковки;
- маркировка цены;
- определенное место на полке;
- постоянное восполнение запасов;
- правило распределения приоритетных мест.

Обзор. Товар должен быть обращен лицевой частью упаковки к покупателю. Товар на торговом оборудовании укладывается так, чтобы привлечь внимание посетителей магазина, обеспечить быструю его реализацию и повысить эффективность использования каждой полки. При уменьшении продаж товара повышение наглядности его выкладки на полке увеличивает продажи с 1 м².

При этом следует соблюдать правило «лицом к покупателю» (правило фэйсинга). Фэйсинг – это расположение единицы продукции, повернутой к покупателю лицевой частью упаковки. Каждая ассортиментная позиция должна состоять из нескольких (3–5) фэйсингов на месте продажи. Товар, выставленный фронтально, должен быть расположен с учетом угла зрения покупателя. Основная информация на упаковке должна быть легко читаема, не закрываться другими упаковками и ценниками. Нарушение правила «лицом к покупателю» характерно для розничных торговых объектов, где небольшая торговая площадь, а наименований товаров много.

Вариантом нарушения правила «лицом к покупателю» является случай, когда ценником закрывается упаковка (вся или ее часть). Однако ценник не может заменить информацию, размещенную на упаковке товара. Он стандартизирован, а упаковка – носитель индивидуальности товара и содержит гораздо больше информации.

Доступность. Покупателю должно быть удобно достать товар. Однако часто покупателю приходится применять силу, чтобы извлечь товар с полки. В связи с этим при выкладке товаров необходимо соблюдать следующие правила:

- *правило «двух пальцев»*, которое заключается в том, что если между верхним краем упаковки товара и следующей пол-

кой расстояние больше 3–4 см (два пальца), то необходимо изменить высоту полки (можно дополнительно установить еще одну полку);

- *правило «кариеса»* — изымается несколько упаковок товаров, образуя пустоту в представлении товара, для того чтобы разрушить монотонность рядов выставленных товаров, обеспечить возможность свободно взять товар, а также для привлечения внимания покупателей.

Опрятность. Полки торгового оборудования и товар должны быть чистыми и опрятными.

Соответствующий вид товаров переднего ряда. Количество товаров переднего ряда зависит от размера их упаковки, спроса на них и возможности быстрого пополнения полочного запаса. Установленное для переднего ряда количество товаров должно поддерживаться для контроля этого запаса и ускорения товарооборота. В течение дня следует несколько раз заполнять товарами передний ряд на полках.

Заполненность полок. Базовый принцип по методу самообслуживания состоит в том, что максимальные продажи можно делать только при полностью заполненных полках. Полочный товар должен быть показан в выигрышном виде, вокруг него должно быть свободное место, чтобы его можно было лучше рассмотреть. Вместе с тем следует избегать пополнения полочного запаса во время интенсивных покупательских потоков (например, в вечернее время).

Привлекательность упаковки. Посетители магазина самообслуживания тратят на покупку в среднем 25 мин. Это значит, что выбор нескольких нужных товаров из большого количества выставленных на полках товаров происходит в быстром темпе. В связи с этим необходимо учитывать привлекательность упаковки и общее зрительное впечатление от выкладки товаров.

Маркировка цены. Маркировка цены непосредственно на товаре постепенно уходит в прошлое: общепринятыми становятся сканер и универсальный код цен. Однако там, где все еще используется маркировка, цены должны проставляться правильно, чтобы сохранить доверие покупателя.

Определенное место на полке. Покупатели привыкают к тому, что нужный им товар находится на определенном месте в торговом зале и на торговом оборудовании. Местоположение товаров должно соответствовать указателям и вывескам в проходах.

Постоянное пополнение запасов. Передвижение товаров с глубины полки на передний ряд при пополнении запасов на полках происходит по принципу «пришедший первым уходит первым» (правило FIFO). Ротация товаров при заполненных полках сводит к минимуму появления просроченного товара.

Правило распределения приоритетных мест. Товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и на торговом оборудовании.

Наиболее приоритетной считается полка на уровне глаз, т.е. полка, находящаяся на высоте 110–160 см. Объемы продаж любого товара, если его расположить на приоритетном месте, заметно увеличатся. Перемещение товара в пределах полок торгового оборудования может привести к повышению или снижению продаж товара (прил. 7).

2.7.3. Основные концепции представления товара

При выкладке товара не ограничиваются демонстрацией его преимуществ и совершенствованием его окружения. Выкладка – эффективный (подчас единственный) инструмент управления продажами в торговом зале. Ее цель состоит в том, чтобы с помощью методов комбинированного воздействия управлять восприятием потенциальных покупателей; формировать его в направлении, соответствующем целям реализации по объему и структуре товарооборота. Составление основной выкладки следует начинать с разработки концепции представления товара.

Существует несколько основных концепций представления товара.

Идейное представление. В основе представления лежит какая-либо идея (например, «Все для нового учебного года», «К рождественному столу»).

Группировка по видам и стилям. «Все 100%-ные соки – в одном месте, нектары – рядом», «Сливочное масло – на этой полке, маргарин – на следующей; молоко – здесь, а кефир – по соседству» и т.д. Покупателю предельно ясно, какими свойствами обладает сгруппированный в блок товар, следовательно, такую группировку необходимо применять в магазинах и отделах, где различия в свойствах товара очень важны для покупателя (например, шампуни и средства для ванн для новорожденных и детей старше одного года.)

Выравнивание цен. Чаще концепция выравнивания цен встречается в виде размещения товаров по возрастанию цен. Это расположение очень привлекает потребителей с низким доходом, размышляющих: «Зачем мне тратить время и рассматривать весь товар, если главный фактор для меня — цена?»

Группировка по назначению. Средства по уходу за волосами расположить в одном месте, по уходу за ногтями — в другом, майонезы — на одной полке, соусы — на следующей. Если такое представление в магазине доминирует, покупатель может не заметить (или исключить из возможностей выбора) товары, размещенные далеко друг от друга.

Респектабельно-специализированное представление. Применяется в основном при выкладке элитных, редких товаров, большей частью продовольственных, а также в крупных магазинах, делающих упор на широту ассортимента. В продовольственных магазинах респектабельно-специализированную выкладку применяют для того, чтобы показать величие и разнообразие предложения продуктов, собранных со всего мира. Так, в кофейных отделах кофе в зернах выставляют в соответствии с сортами и странами произрастания. Аналогичным образом иногда выставляют и вина (например, вина Франции, Германии, Италии, Испании, Чили и др.).

Выкладка корпоративным блоком. Если группа товаров одного производителя занимает высокую долю в общем объеме реализации по данной товарной группе (более 5%) и выкладка блоком не противоречит общей концепции представления товара в магазине, продукцию группируют в корпоративный блок в каждой продуктовой группе.

Корпоративный блок — это место на торговом оборудовании, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя.

Доказано, что выкладка товаров блоком связана с изменением объемов продаж, привлекает внимание с помощью принципов контрастности и цветового пятна, увеличивает время пребывания посетителей возле секции. По этой причине выкладка корпоративным блоком выгодна как для производителя, так и для магазина.

Практика показала, что отдельные точки пространства торгового зала магазина неодинаково стимулируют продажи. Следовательно, товары и их марки могут получить конкурентные преимущества в зависимости от того, какие позиции они

занимают на горках, прилавках, стеллажах и иных конструкциях, предназначенных для позиционирования.

Существует ошибочное мнение, что чем больше товара на полках, тем лучше он продается. В основном эта мысль внушается торговыми представителями и мерчендайзерами производителей, которым свойственна «влюбленность» в собственный товар. Но в небольших магазинах (или отделах) желание выставить большое количество товара может привести к ощущению тесноты: на покупателя давит количество и скученное расположение торгового оборудования и продукции, а товары, выставленные в большом количестве, превращаются в дробный или монотонный фон. Если товаров много, то необходимы акценты, способные удержать на них внимание покупателей и выделить конкретный товар.

Основные способы возбуждения интереса и привлечения внимания покупателей к товарам:

- принцип воображаемой «оправы»;
- создание цветового пятна;
- выделение товара с помощью направленного пучка света;
- расположение рядом с товаром рекламы;
- использование анимационных (движущихся) дисплеев.

Принцип воображаемой «оправы». Выделить товар можно с помощью изменения расстояния между ним и другими товарами. Если расстояние между выделяемыми товарами и другими больше, чем у других товаров между собой, продажи товара «в оправе» увеличиваются более чем на 100%.

Создание цветового пятна. Привлечение внимания к товару или группе товаров с помощью цветовых контрастов возможно следующим образом:

- помещая рядом товар в упаковках контрастных цветов;
- размещая в центре блока товар, упаковка которого сама использует наиболее сильные контрасты;
- располагая товар на контрастном фоне.

При расстановке акцентов в общей массе товаров на полках нужно учитывать границы поля зрения покупателя. Следует располагать акценты так, чтобы не оставалось товаров, не попадающих в поле зрения. В этом случае создание цветового пятна позволяет повысить общие продажи товаров, находящихся в зоне его действия, до 30%.

Какие цвета следует использовать при создании цветовых акцентов? Основное требование при подборе цветов — цвет акцента должен контрастировать с цветом упаковки выделя-

емого товара. Схематическое изображение основных и второстепенных контрастов носит название *треугольников Делакура*. Три цвета — желтый, красный и синий — образуют самые сильные контрасты друг с другом. Несколько более слабые контрасты дают сочетания оранжевого, фиолетового и зеленого цветов. Так, для товаров в упаковке синего цвета наилучшим акцентом является желтый или красный цвет. Для фиолетовой упаковки — зеленый или оранжевый и т.д.

Выделение товаров с помощью направленного пучка света.

Для акцентирующего освещения торговых рядов и прилавков используются встроенные светильники, направленные на отдельные товары. Также применяются поворотные светильники, позволяющие направлять свет, — зеркальные, разрядные или линейные галогенные и металлогалогенные лампы.

Акцентирующее освещение может находиться позади товаров, сбоку, сверху и снизу. Освещение сзади заглушает объем, смягчает цветовые различия на упаковках. Когда освещение находится за товарами, эффективно использование композиций интересных по силуэту товаров, имеющих прозрачные упаковки и прозрачное содержимое (напитки, гели для тела, средства для мытья посуды и т.п.). При этом создается эффект витражности, усиливается впечатление кристальной чистоты самого продукта или подчеркивается великолепный результат от его использования.

Освещение с боков усиливает объем, подчеркивает вертикальные грани товаров или упаковки. Сами упаковки лучше подбирать такие, чтобы играл рельеф. Освещение сверху и снизу усиливает горизонтальные грани выставленных товаров.

Количество акцентов в торговом зале должно быть ограничено. Попытка привлечь внимание покупателей более чем к половине товаров с помощью большого количества акцентов сделает общий фон раздробленным и активно раздражающим. В связи с этим выделять в магазине следует не более 15–20% представленных товаров.

2.7.4. Специальная выкладка, ее виды, условия применения

Кроме основной выкладки товаров на полках торгового оборудования применяется и специальная выкладка, которая служит основным средством привлечения внимания покупателей к товарам, продажам которого придается особое значение.

Специальная выкладка должна использоваться, для того чтобы:

- внести оживление в продажу и создать положительный образ магазина;
- повысить объем продаж товаров импульсивного спроса и разрекламированных;
- стимулировать и увеличивать распродажу сопутствующих товаров;
- усилить поток покупателей к выкладке товаров в «холодных» зонах торгового зала;
- расположить дающие прибыль сопутствующие товары рядом с основными группами товаров.

В розничных торговых объектах в зависимости от торгового оборудования, вида товара и применяемого способа выкладки товара используются следующие виды специальной выкладки:

- массовые выкладки товаров;
- многотоварные выкладки;
- выкладки товаров навалом;
- выкладки товаров с применением тележек;
- выкладки товаров в корзинках;
- дисплейная выкладка.

Основой массовой и многотоварной выкладок является палета.

Массовые выкладки применяют в основном для товаров повседневного спроса или продуктов, пользующихся у покупателей особой популярностью. Такие выкладки обеспечивают быстрый оборот товара. Они основаны на привлечении внимания к товару, выставленному в больших количествах на палете. Объемное представление однородного товара способствует активному восприятию продвигаемого товара и ассоциируется с низкой ценой товара и повышенным спросом на него.

Необходимо учитывать, что эффект роста продаж товара при массовой выкладке действует только 1–2 месяца, потом постоянные покупатели привыкают к месторасположению товара и воспринимают его нейтрально.

Многотоварные выкладки предполагают размещение рядом нескольких различных товаров — как связанных между собой, так и не имеющих ничего общего. Эти выкладки должны планироваться таким образом, чтобы обеспечивать продажу товаров в большем объеме, чем при однитоварной выкладке.

Многотоварные выкладки привлекают больше посетителей супермаркета, они ориентированы на различные группы покупателей и таким образом обеспечивают больший объем продаж. Это могут быть тематические композиции в супермаркете (например, продукты для поста) или капсульные развески в магазине одежды (так называемый принцип total look – создание единого образа путем подбора гармоничных сочетаний одежды, обуви, аксессуаров).

Планируемая многотоварная выкладка должна включать товары, обладающие высоким потенциалом объемной реализации и способные увеличить продажи всех видов товаров, входящих в ее состав.

Ведение учета и анализ полученных данных показали, что если массовые выкладки увеличивают объемы продаж в 5 раз по сравнению с продажами товаров с полок, то многотоварные выкладки – в 10 раз и более.

Выкладки товаров навалом осуществляются с использованием различных типов емкостей или базовых стендов. Это могут быть магазинные тележки, проволочные корзины, столы или комплекты емкостей, поставляемые производителями товаров, поэтому стоимость товаров такой выкладки является довольно низкой. Выкладка товаров навалом требует применения вывесок-указателей, поясняющих способы и цели использования данных товаров.

Выкладка товаров с применением тележек является широко распространенным приемом в торговле, поскольку:

- на такой способ выкладки затрачивается мало времени, товар просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель;
- тележки мобильны и могут легко перемещаться в любую зону магазина;
- такой вид выкладки эффективен (покупатели обращают внимание на содержимое тележек).

Выкладка продуктов на тележках имеет, однако, ряд недостатков:

- многие покупатели могут подумать, что заполненные продуктами тележки уже используются другими покупателями, которые временно отлучились;
- каким-то покупателям может прийти в голову мысль, что загруженная тележка брошена, и они даже могут что-то в нее добавить из тех товаров, которые они передумали брать;

- по причине своей мобильности ручная тележка может быть передвинута в зону, где ей быть не полагается, или она может перегородить проход.

Выкладка товаров в корзинах может располагаться в любом месте магазина. Однако сопутствующие или родственные товары, выставленные в корзинах в проходе рядом с основным товаром, не должны блокировать движение покупателей или загромождать основную выкладку. Как правило, это создает у покупателя ощущение внезапного снижения цены.

Дисплейная выкладка применяется на дополнительных точках продаж. Дисплей — изготовленная из бумаги, картона, пластика, дерева или металла специальная конструкция, презентующая товар.

Необходимо придерживаться правил дисплейной и палетной выкладки:

- использование принципа перекрестного мерчандайзинга (либо с товарной категорией, либо рядом с сопутствующим товаром);
- верхние упаковки на палете должны быть распакованы, единица товара выставляется на коробку;
- поддержание высоты палеты на уровне не ниже бедра;
- обязательно используется правило «кариеса»;
- палетная выкладка используется для дешевого товара;
- нельзя ставить товар на пол; основание палетной выкладки рекомендуется оборачивать палетной лентой (лампбрикеном);
- на дисплее могут быть представлены как одна товарная группа, так и несколько видов;
- рядом с дисплеем и палетой должны находиться рекламные материалы с текстовой информацией;
- ротация товара на палетах и дисплеях проводится не реже 1 раза в две недели.

При определении лучших мест для специальных выкладок необходимо учитывать следующие факторы:

- *маршруты движения покупателей* — для специальной выкладки товаров должны быть использованы наиболее популярные маршруты в магазине. При этом необходимо следить, чтобы движение покупателей не блокировалось;
- *эффективное позиционирование* — дисплеи нужно размещать так, чтобы окружение специальной выкладки увеличивало желание купить товар. Хорошим примером может служить специальная выкладка в корзине рядом с основной

выкладкой. Выкладки сопутствующих товаров, непривычная демонстрация товара также привлекают внимание и почти всегда оказываются успешными.

Следует помнить, что специальные выкладки не всегда приводят к значительному росту продаж. Для того чтобы получить запланированный эффект в результате специальной выкладки, необходимо помнить следующее:

- не распродаются товары на выкладках, к которым у покупателя сложилось негативное отношение (идет ли речь о торговой марке, самом товаре, упаковке либо цене);
- нельзя предлагать товары, которые не распродались в предыдущие рекламные кампании, либо товары, на которые значительно снижены цены;
- распродаже товаров отводится ограниченное время;
- на выкладке должны иметься указатели с легко читаемой информацией, с названием товара и ценой;
- товары в специальной выкладке должны быть расположены так, чтобы покупатель мог легко до них дотянуться и при этом не нарушалась экспозиция.

Чтобы обеспечить максимальную эффективность продаж и подтвердить популярность товаров у покупателей, выкладка должна быть логичной и являться частью хорошо организованной модели торговли. Ключевая роль в организации успешной выкладки товаров принадлежит менеджеру определенной категории товаров, решающему, когда, где, что и как расставлять.

2.7.5. Рекомендации по выкладке отдельных видов товаров

Рассмотрим особенности выкладки отдельных групп продовольственных и непродовольственных товаров.

Молочные продукты. Молоко и молочные продукты относятся к товарам повседневного спроса, поэтому их чаще покупают. Постоянное наличие в продаже молочных продуктов и высокое их качество создают благоприятное впечатление о магазине.

Рекомендации по выкладке молочных продуктов:

- располагать молочные продукты следует в вершине «золотого треугольника», по соседству с мясной продукцией или сырами;
- выкладывать определенную категорию товаров необходимо по мере увеличения жирности по направлению потока

покупателей, сначала молоко, затем кисломолочные продукты – ряженку, кефир, простоквашу, сметану, сливки;

- внутри категории следует размещать товар от нежирных сортов к жирным;

- располагать самые ходовые товары необходимо на уровне глаз (йогурты), дорогие – чуть выше, дешевые – в поддоне вертикального холодильника;

- далее следует группировать товары по производителям или торговым маркам;

- выкладывать популярные товары желательно на палетах и дисплеях посреди торгового зала, ценник заменить специальной яркой табличкой.

Гастрономия. Главное правило – прилавки и витрины должны быть безукоризненно чистыми, а представленный товар – выглядеть аппетитно.

Сыры. Этот продукт требует правильного обращения. Как считают эксперты, по тому, как организован сырный отдел, можно судить о степени профессионализма и уровне организации работы в магазине.

Располагают сырный отдел между отделами молочных и мясных продуктов.

Выкладка сыров может быть сделана следующим образом:

- по принадлежности к определенной группе сыров;
- по принадлежности к одной из категорий: базовой, высшего и среднего качества;
- по стране-производителю;
- по цене.

Рекомендации по выкладке сыров:

- витрина не должна выглядеть слишком загруженной или свободной;

- не следует выкладывать сыры в строгую линейку, желательно выкладывать по ярусам (крупные, средние и маленькие головки);

- в витрине должно быть отведено место для элитных сыров;
- каждый сыр должен быть представлен половиной или целой головкой и несколькими кусками со свежим срезом. Срез должен выгодно демонстрировать сыр;

- нельзя класть друг на друга сыры разных сортов. Также нельзя одним ножом резать разные группы сыров;

- сыр необходимо выставлять в отдельной витрине, поскольку он очень восприимчив к запахам;

- в центре витрины следует располагать сыры, которые требуют реализации в первую очередь;

- целесообразно украсить выкладку сыров фруктами, вином, т.е. продуктами, которые хорошо сочетаются с сыром, а также разместить рекламные плакаты, информацию об акциях.

Мясная продукция. Отдел мясных продуктов располагают в глубине торгового зала (вершина «золотого треугольника»). Рядом необходимо размещать отдел по продаже сыров, соленья и салатов.

Рекомендации по выкладке мясной продукции:

- недопустимо рядом с мясной продукцией располагать мясные полуфабрикаты – это совершенно разные группы товаров и в какой-то мере они являются товарами-конкурентами;

- при выкладке следует учитывать два важных для покупателя критерия: цена и производитель. Чаще всего товар выкладывают по производителям, а далее располагают по увеличению стоимости;

- согласно нормативным документам температура хранения должна колебаться в пределах от 0 до 6°С и обязательно в холодильном оборудовании. Сырокопченые колбасы, нарезку в вакууме и сосиски в вакууме допускается хранить при комнатной температуре;

- срез колбас на весовом прилавке должен быть свежим, колбасы с большим диаметром (вареные) следует резать под прямым углом, с маленьким диаметром – под углом 45° (копченые).

Овощи и фрукты. Если качество овощей и фруктов хорошее, покупатель будет рад покупать их в магазине, а не на рынке. Располагают их в начале торгового зала.

Овощи и фрукты могут продаваться как фасованными, так и нефасованными. Преимущества нефасованных товаров: покупатель может сам выбрать то, что ему нравится; более низкие цены; товар в насыпях выглядит более привлекательным. Как правило, покупатели выбирают фасованный товар, если у них нет времени для выбора и устраивает объем фасовки.

Рекомендации по выкладке овощей и фруктов:

- необходимо группировать связанные между собой товары (помидоры, огурцы);

- целесообразно использовать подсветку, а также зеркальные козырьки над верхней полкой, зрительно увеличивающие объем и создающие определенный образ;

- следует делать специализированные выкладки (например, к праздникам);
- желательно применять рекламу и указатели («Яблоки нового урожая»).

Одежда. Магазин одежды – один из наиболее часто посещаемых покупателями. Самое важное для такого магазина, чтобы покупатель чувствовал себя в нем комфортно и считал его «своим». По этой причине образ магазина начинается с оформления внешнего вида и интерьера, что должно соответствовать целевой группе покупателей. Если покупатели – юные девушки, магазину будет свойствен розовый цвет, яркий свет, современная музыка. В торговом зале обязательно должны быть зеркала (помимо тех, которые есть в примерочных кабинках).

Эффективным средством продаж в таких магазинах являются витрины, для оформления которых должны использоваться манекены. Одежду на манекенах следует менять постоянно (новые коллекции, по сезону и т.п.).

В торговых залах мультибрендовых магазинов одежду представляют по брендам, в монобрендовых – по коллекциям или линиям. На приоритетных местах в магазине (сразу за входной зоной, иногда в центральной части торгового зала) и соответственно на манекенах в витрине представляют коллекцию текущего сезона (новую коллекцию). Остатки предыдущей коллекции вывешивают отдельным блоком в специально отведенном месте. Смешивание коллекций (текущей и предыдущей) допускается только во время распродаж. Ближе к входу размещают повседневную и деловую одежду, чуть далее – спортивную. Вечерняя одежда – товар целенаправленного спроса. Его развешивают отдельно, ближе к концу торгового зала. Здесь также может быть представлена коллекция для подростков. В центре торгового зала на столах выкладывают товары импульсивного спроса – трикотаж, майки и свитера. Между кассой и примерочной размещают сопутствующие товары – сумки, бижутерию, галантерею.

Существуют общие правила выкладки (вывешивания) одежды. Для представления одежды всегда используется принцип *total look* – создание эмоционального образа из нескольких вещей, иначе его еще называют капсульной развеской. Это означает, что сочетающиеся между собой по цвету и стилю предметы одежды коллекции или бренда вывешивают рядом. И это не случайно, так как покупатель часто ищет не конкретную вещь, а образ, которому он хочет соответствовать.

При создании образов total look необходимо знать правила сочетания цветов. Например, белый и черный цвета сочетаются практически со всеми цветами; красный цвет — с белым, коричневым, синим и черным; синий цвет бывает светлых и темных тонов и сочетается с белым, желтым, оранжевым и розовым цветами.

В магазинах одежды применяют трехплоскостную презентацию: фронтальную, латеральную (боковую) развеску и в сложенном виде (стопками). Для того чтобы вещь лучше показать покупателю, следует экспериментировать с представлением ее на разном оборудовании. Чередование латеральной и фронтальной развесок наиболее эффективно.

Одна модель одежды представляется во всех имеющихся размерах. Первая модель на кронштейне всегда презентуется фронтальной стороной в сочетании с дополняющими товарами (например, пиджак с рубашкой). Товар вывешивается от меньшего размера к большему.

Дорогую одежду никогда не вывешивают с дешевой. От цены товара зависит плотность ее вывешивания: чем дешевле одежда, тем выше плотность (сравните представление одежды в бутиках и магазинах одежды по низким ценам).

Одежду вывешивают так, чтобы ее было удобно снять. Для этого вешалки располагают крючком от покупателя. Вешалка должна подходить по размеру и виду для данной модели одежды.

Куртки, жакеты, блузки, платья и прочие изделия, висящие на кронштейнах, должны быть аккуратно застегнуты.

На столах или полках свитера, джемпера, футболки, топы и прочие изделия должны быть сложены в 3 раза, выложены ровными стопками и совпадали по узору или расположению пуговиц. Каждая стопка должна находиться на одной линии от края стола. Расстояние между стопками должно быть равным в среднем 3—4 см. Свитера, джемпера на вешалках должны быть вывешены так, чтобы вещь не деформировалась и не падала. Если позволяет высота оборудования, брюки и джинсы представляют в развернутом виде по всей длине так, чтобы они не касались пола. Если оборудование невысокое, то их выкладывают сложенными 3 раза, карманом вверх. На полках над одеждой традиционно представляют подходящие по цвету и стилю трикотаж, головные уборы, платки.

Покупатель в поисках нужной вещи может осмотреть весь торговый зал, поэтому важно, чтобы продавцы постоянно поддерживали в нем порядок. Если покупатель купил какую-

то модель, то освободившееся место должно сразу заполниться аналогичным или подходящим товаром. Торговый зал не должен выглядеть полупустым.

Бытовая техника и электроника. Самое важное в магазинах, торгующих бытовой техникой и электроникой, – сгруппировать товары по функциональному назначению, так как покупатель ожидает от товара прежде всего выполнения некоего действия, облегчающего или улучшающего жизнь человека. В связи с этим торговый зал делят на отделы или секции по группам или категориям.

Первоначально торговый зал может делиться на зоны по принципу: «черная техника» (телевизоры, видеокамеры, компьютеры и др.) и «белая техника» (холодильники, кондиционеры, газовые плиты и т. д.).

Затем могут выделяться следующие зоны: «все для досуга» (теле- и видеотехника), «музыка» (музыкальные центры), «чистота в доме» (пылесосы, увлажнители воздуха), «кухня» (холодильники, плиты, чайники), «компьютеры» (компьютеры, ноутбуки и комплектующие к ним)). Количество зон зависит от ассортимента магазина.

Внутри категории товары располагается по видам товара или функциональным характеристикам (стиральные машины – фронтальные, вертикальные с сушкой и т.д.), торговым маркам, размеру (холодильники – по высоте, телевизоры – по диагонали). При расположении по товарным категориям рядом должны находиться те товары, которые выполняют сходную функцию (СВ-печи – рядом с газовыми плитами).

Крупная бытовая техника (холодильники, стиральные машины) – товары целевой покупки, поэтому удобнее их располагать как можно дальше от входа по периметру торгового зала.

Газовые плиты, стиральные и посудомоечные машины иногда располагают в центре торгового зала в один или несколько рядов напротив друг друга, чтобы можно было сравнить. Над плитами располагают вытяжки, чтобы эффективнее использовать торговое пространство и создать покупателю удобные условия для выбора.

При продаже мелкой бытовой техники важно выложить товар верной лицевой стороной. Так, у утюга ею является не подошва, а ручка. Чайники выгодно смотрятся, будучи повернутыми боковой стороной, чтобы можно было видеть и ручку, и носик.

Все товары в торговом зале должны находиться без упаковки (кроме мелких товаров в прозрачной упаковке). При выставлении коробок на нижних полках стеллажа их располагают вплотную друг к другу, без интервалов, лицевой стороной к покупателю, вровень с передним краем полки стеллажа.

Мелкие сопутствующие товары (батарейки, диски, подставки) размещают в кассовой зоне. Но их выкладка может быть продублирована рядом с основным товаром (например, сумка для компьютера).

Важно помнить, что покупатель может приобрести с большей долей вероятности то, что он может взять в руки или к чему может дотронуться. Это касается и крупной бытовой техники (покупатель должен иметь возможность открыть дверцу холодильника и заглянуть вовнутрь), и мелкой (попробовать, как утюг лежит в руке, удобно ли его держать).

Большую роль играют ценники и информационная поддержка. Ценник располагается всегда перпендикулярно к углу взгляда покупателя. Размер ценника должен соответствовать товару по размеру (например, ценники на холодильник и фен).

2.7.6. Разработка и построение планограмм

Для организации успешных продаж выкладку и представление товара необходимо планировать заранее. Для этого в торговой практике применяют планограммы.

Планограмма – графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями. Она может быть в виде фотографии, рисунка, схемы.

При разработке планограмм чаще всего пользуются достаточно простым механизмом: на основании анализа продаж выделяют наиболее популярные товары, рассчитывают процентное соотношение продаж товара, сравнивают с выделенными полками. Затем рассчитывают распределение полочного пространства в соответствии с размерами упаковки и строят планограмму.

Планограммы пересматривают по мере изменения ассортимента, спроса, сезона и т.д.

Большинство компаний для разработки планограмм использует стандартные текстовые или табличные программы Word, Excel, AutoCAD с последующей прорисовкой в Corel и Photoshop или без нее. Для планограмм крупногабаритных товаров часто используют Visio. В целом процесс разработки

планограмм трудоемкий, поэтому крупные компании автоматизировали его.

Программное обеспечение для разработки планограмм разделяется на две группы – простые системы визуализации (практически без аналитики) и специализированные комплексные системы «Принятие решений». В программах визуализации упор делается на графические средства редактирования и оформления планограмм на основании создаваемых в программе или импортируемых из текстовых каталогов товаров. Наиболее известные программы визуализации – PlanoGraficsTM, ShelfLogicR и R200.

Перечень систем «Принятие решений» в управлении мерчандайзингом на мировом рынке достаточно представлен. Часть программ может быть интегрирована в комплексные системы управления торговым процессом (транзакционные системы), другие программы могут импортировать данные из них. Наиболее известны такие программы, как Apollo, Retail FOCUS, Marketmax A&O, SpacemanR.

Вопросы для самоконтроля

1. Как определяется понятие мерчандайзинга?
2. Как характеризуются цели и задачи мерчандайзинга (для производителя и розничной торговой организации)?
3. Какова суть выражения «Мерчандайзинг – это инструмент противоборства производителя и розничного торговца»?
4. Какие факторы влияют на выбор месторасположения торгового объекта?
5. Какие вы знаете примеры удачных (неудачных) мест расположения магазинов в вашем районе (городе)?
6. Каковы составляющие микромира магазина, который вы часто посещаете?
7. Из каких характеристик складывается внешний вид магазина?
8. Как можно прокомментировать выражение «Нет парковки – нет торговли!»?
9. Что понимают под планировкой магазина?
10. Каковы известны подходы к сегментации торгового зала?
11. В чем сущность мерчандайзингового подхода к сегментации торгового зала?
12. В чем заключается правило «золотого треугольника»?
13. Какие зоны в торговом зале являются «холодными» и какие «горячими»?
14. Каковы правила и принципы выкладки товаров?

15. В чем заключается сущность «золотой полки» при выкладке товаров?
16. Что в мерчандайзинге понимают под фэйсингом?
17. В чем заключается сущность приемов, используемых при выкладке товаров: правило фэйсинга, правило «кариеса», правило «двух пальцев», правило FIFO?
18. Что понимают под точкой продаж и какие существуют ее виды?
19. Какие можно привести примеры основной и дополнительных точек продаж для определенной товарной группы?
20. Какова сущность перекрестного мерчандайзинга и какие вы знаете его примеры?
21. В чем особенности различных видов специальной выкладки: массовой, многотоварной, навалом, с применением тележек, корзин, дисплеев?
22. Что понимают под планограммой и для чего она используется?

Задания

1. Составьте портрет типичного покупателя магазина, который Вы часто посещаете.
2. Охарактеризуйте внешний вид магазина, находящегося рядом с учреждением, в котором Вы учитесь: его месторасположение, название, слоган (при наличии), оформление вывески и витрин, состояние окружающей территории, наличие парковки, цветовое оформление.
3. Дайте оценку выкладке товаров в магазине, расположенном рядом с Вашим домом (способы, основная и специальная выкладка, концепции представления товара, наличие основных и дополнительных точек продаж по отдельным видам товаров).

3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АССОРТИМЕНТА

3.1. Категорийный менеджмент – управление бизнес-единицами: понятие, задачи, аспекты

В современных условиях в отечественной практике функции управления ассортиментом возложены на разные подразделения организации торговли. Например, отдел закупок заключает договоры с поставщиками, подготавливает заказы на поставку товаров, осуществляет приемку товаров по количеству и качеству. Отдел продаж решает вопросы продажи сбыта, отдел маркетинга разрабатывает ценовую и ассортиментную стратегию и т.д. А поскольку каждое функциональное подразделение имеет свои собственные цели и критерии оценки эффективности (которые далеко не всегда совпадают с интересами торгового объекта), при такой организации коммерческой работы неизбежно возникают управленческие просчеты, вызванные различиями требований и подходов к формированию ассортимента. Специалисты разных подразделений нередко конфликтуют между собой, и процесс согласования управленческих решений занимает много времени.

Для того чтобы гибко и оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, необходимо все функции по управлению ассортиментом – от закупки до реализации – сосредоточить в едином центре, отвечающем за весь цикл движения товаров. Но поскольку при такой организации торгово-технологического процесса необходимо добиться снижения норм управляемости, ключевой идеей нового подхода к организации управления ассортиментом является разделение сложного на составные части – всего ассортимента на составляющие его категории (классификационные группировки, подсистемы). Такой подход к управлению получил название категорийного менеджмента.

В отличие от традиционной организации управления категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления. Поскольку один специалист полностью отвечает за товарооборот и рентабельность категории, он работает гораздо эффективнее (он заинтересован купить товар на более выгодных условиях, доставить его с наименьшими издерж-

ками, расположить в торговом зале на оговоренных заранее местах и т.д.). Подход к категориям ассортимента не только как к товарным группам, но и как к самостоятельным хозяйственным единицам внутри торговой организации, со своей структурой и бизнес-процессами, обусловил быстрый рост популярности новой концепции.

В современном понимании категорийный менеджмент — управление самостоятельным бизнесом внутри торговой организации, построенное на оптимизации всех операций, относящихся к определенной товарной группе. В связи с этим в современном представлении категорийный менеджер — скорее предприниматель, чем функциональный управленец.

Категорийный менеджмент — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая позволяет координировать интересы потребителей, производителей и торговых посредников в единой стратегии развития ассортимента. Категорийный менеджмент означает:

- ориентацию торговой организации на спрос и потребности рынка и организацию торгового ассортимента, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
- выделение товарных категорий в структуре ассортимента, сформированных по признаку потребительских предпочтений;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
- постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выявление конечного результата деятельности торговой организации на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие объекта и субъекта управления.

Объект управления в категорийном менеджменте — это торговый ассортимент торговой организации, отдельные товарные категории, связи и соотношения между ними (на практике под объектом управления понимается, как правило, вся система реализации, начиная с закупки товаров у поставщиков и заканчивая реализацией товаров покупателям).

Субъект управления в категорийном менеджменте — должностное лицо, подразделение или структура, осуществляющее управленческое воздействие на товарную категорию и принимающее решения по этому воздействию.

Категорийный менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми в управлении торговым ассортиментом. *Категорийный менеджер* — это руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией.

Содержание труда категорийного менеджера составляет деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Характерными для категорийного менеджмента являются стратегический, экономический, социально-психологический, организационно-технический и правовой аспекты.

Содержание *стратегического аспекта* составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учетом потенциальных возможностей торговой организации и обеспеченности ее ресурсами:

- ориентация всей деятельности субъекта торговли на покупателя и формирование ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности общества;
- формирование и реализация ассортиментной политики и ассортиментной стратегии торговой организации;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии усовершенствования ассортимента;
- постоянная корректировка целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

Экономический аспект проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет оптимиза-

ции материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента:

- постоянное стремление к повышению эффективности бизнес-процессов, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- более полное вовлечение поставщиков в совершенствование торгово-технологического процесса.

Социально-психологический аспект характеризует деятельность особой группы лиц по организации и руководству персоналом организации для достижения поставленных целей. Его содержание составляет:

- создание руководством условий, необходимых для успешной реализации всех принципов категорийного управления;
- обеспечение коллективного участия (каждый специалист должен быть вовлечен в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории);
- создание групп по совершенствованию торгово-технологического процесса (групп регулирования процессов);
- обеспечение свободы принятия решений тем, кто несет ответственность за итоги реализации по каждой категории;
- создание системы признания заслуг.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. Сюда относят:

- управление по целям;
- принятие решений, основанных на фактах, — необходимо исключить необоснованные (волевые) решения и основываться на статистических методах контроля, анализа и регулирования;
- обеспечение качества функционирования системы категорийного менеджмента.

Правовой аспект отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, определяющих стратегию развития ассортимента, в частности положения торгового права, антимонопольное законодательство, налоговую политику и др.

Единство стратегического, экономического, социально-психологического и организационно-технического аспектов определяет основные различия категорийного и традиционного торгового менеджмента (прил. 8).

Категорийный менеджмент как система подходит для применения в следующих торговых организациях:

- крупных торговых организациях с устойчивым ассортиментом, имеющих в арсенале тысячи товарных позиций;
- торговых сетях, имеющих два и более одноформатных магазина (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом);
- торговых компаниях, торгующих товарами повседневно-го спроса с высокой оборачиваемостью;
- торговых организациях, ориентированных на создание торговой сети.

3.2. Товарная категория: понятие, порядок формирования

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента.

Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе реализации, повышает производительность и эффективность управляемой системы.

Товарная категория – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца. А более простое определение товарной категории – это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.

Категории можно выделить, используя традиционный и творческий подходы. Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению (товары объединяются в категории по признаку их общего способа производства – молоко, обувь).

Творческое деление подразумевает выделение категорий по признаку их совместного (комплексного) использования. Выделив категории, приступают к их построению. Для этого необходимо исходить из логики покупателя на основании

«дерева покупательских решений». Например, «дерево выбора чая» представлено на рис. 3.1.

<i>Нужно купить чай</i>
Какой именно чай я обычно пью? (Черный, зеленый, ароматизированный, травяной)
Чай в какой ценовой категории буду искать?
Какую торговую марку выбирать?
Какую упаковку взять? (Масса, особенность упаковки)

Рис. 3.1. Пример принятия решения о выборе чая

Каждая категория может делиться на последующие уровни – подкатегории. Каждый уровень выделяется на основании свойств товара, брендов и коллекций, ценовых сегментов или стилей, единиц учета.

Свойства товара выделяются по его характеристике (покупатель или конечный пользователь, форма и фасон, цвет, состав, размер и возраст, материал, запахи и вкусы и другие возможные свойства, имеющиеся у товара).

Бренды и коллекции выделяют по торговой марке (порошки «Тайд», «Ариель»), стране изготовителя (плитка керамическая из Беларуси), коллекциям и сериям (коллекция одежды «Весна-лето 2014»).

Ценовые сегменты, или *стили*, определяют подкатегории по уровню цен и стилям (стиль в одежде – деловой, молодежный, классика, повседневный).

Единицами учета категорий являются размер и форма упаковки (ткань в рулонах, минеральная вода в ПЭТ-бутылке), мера объема, длины, массы и т.п. (метры, литры, краска в банках по 10, 25, 50 кг).

Все уровни категории могут выбираться покупателем в разной последовательности. В одном случае покупатель будет выбирать в магазине товар по схеме: *цена товара – торговая марка – страна производства – свойства товара – объем или вид упаковки* (такая схема характерна для покупателей с высоким уровнем доходов), в другом – *свойства товара – торговая марка – упаковка – цена*. Существует ряд товаров, по которым

приверженность покупателей будет больше к торговой марке. Успешные торговые марки, которые стали лидерами в своих товарных категориях и рыночных нишах, с середины XX в. стали называться *брендами*.

Чем ниже доход покупателя, тем более вероятно, что цена будет решающей в его выборе, а другие свойства окажутся невостребованными. Чем выше доход, тем сложнее выбор для покупателя.

Для того чтобы ассортимент был сбалансированным, необходимо все категории соотнести с определенной ролью, которую они играют в данном магазине. Выделяют пять ролей. Их правильное соотношение показывает, насколько ассортимент сбалансирован. У каждой категории своя роль и задача, которые они должны выполнять (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Роли и задачи категорий в ассортименте магазина

Виды категорий по выполняемой роли в ассортименте	Рекомендуемое соотношение, процент от общего количества всех категорий	Основная задача	Примеры
1	2	3	4
Уникальные товары (нигде больше не продаются, либо редко в магазинах аналогичного формата)	1–3	Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина. Категория может быть неприбыльной	Выпечка, салаты, горячий хлеб
Приоритетные товары (самые важные категории; они определяют специализацию магазина)	20	Прибыльность и высокий оборот	Колбасная гастрономия, алкоголь, ноутбуки
Базовые товары (пользуются наибольшим и устойчивым спросом и имеют высокие показатели оборота)	40–60	Высокая оборачиваемость и привлечение большого потока покупателей	Макаронные изделия, овощи, яйца, сахар, сыр

1	2	3	4
Периодические товары (по ним продажи и соответственно доходы имеют непостоянный характер; сезонные)	До 20	Обновление ассортимента и удержание потребителей	Сезонные товары, имеющие ярко выраженную зависимость продаж от сезона. Спрос на периодические товары ограничен узким кругом потребителей
Удобные товары (вспомогательные или сопутствующие)	5–10	Обеспечение постоянного покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для покупателя	Пластиковая посуда, салфетки, жевательная резинка, пакеты

Правила соединения товаров в товарные категории:

- товары одной категории должны составлять наиболее совместимые комбинации с позиций покупателей, которые стремятся удовлетворять комплекс своих потребностей;

- комбинация товаров в одной категории должна сочетаться с интересами продавца, который желает использовать эффект взаимосвязанных покупок для привлечения дополнительных покупательских потоков и увеличения прибыли.

При разработке системы классификации необходимо исходить из того, что одни и те же товары или торговые марки в разных магазинах могут восприниматься посетителями по-разному, иметь разный статус и выполнять совершенно разные функции в торгово-технологическом процессе. Это обусловлено множеством факторов, среди которых можно выделить следующие:

- товарная специализация магазина;
- реализуемая ассортиментная стратегия;
- место размещения магазина;
- потребительские традиции и характер спроса основного сегмента потребителей;
- ценовые стратегии производителей товарных марок и ценовая политика магазина;
- уровень доходов населения и платежеспособность покупателей.

3.3. Товарный классификатор и ассортиментная матрица в управлении ассортиментом

Следующий этап работы с ассортиментом – это правильная его структуризация. Разработка товарного классификатора поможет составить ассортиментную матрицу, а также даст возможность проанализировать ассортимент и принять решение о его обновлении или ротации.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, категорию или позицию по общим признакам или свойствам.

Необходимость в классификации товаров организаций розничной торговли появилась вместе с внедрением систем учета и управления ресурсами. До этого в товароведении предлагалось четкое деление товаров на группы, но при сегодняшнем уровне развития современных форматов торговли появилась необходимость в получении большого объема информации по товарным категориям и быстром принятии определенных управленческих решений. Это возможно только при создании товарного классификатора и ассортиментной матрицы в современной автоматизированной системе управления (АСУ), используемой торговой организацией.

Выделяют три основных уровня деления в товарном классификаторе.

Класс товаров. Чем крупнее формат, тем больше уровней деления, например продовольственные товары и непродовольственные товары или одежда и обувь, т.е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением.

Товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом, способом производства и т. д. (молочные продукты, хлебобулочные изделия, швейные изделия, мебель). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

Товарная категория. Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория – это то, за каким товаром покупатель идет в магазин (молоко, хлеб, туфли, пылесос, обои).

Для построения классификатора важно, чтобы все уровни имели последующее деление: класс делится на группы, а группы — на категории. Недопустимо оставлять какой-либо уровень без дальнейшей детализации. Пример деления товаров на уровни представлен на рис. 3.2.

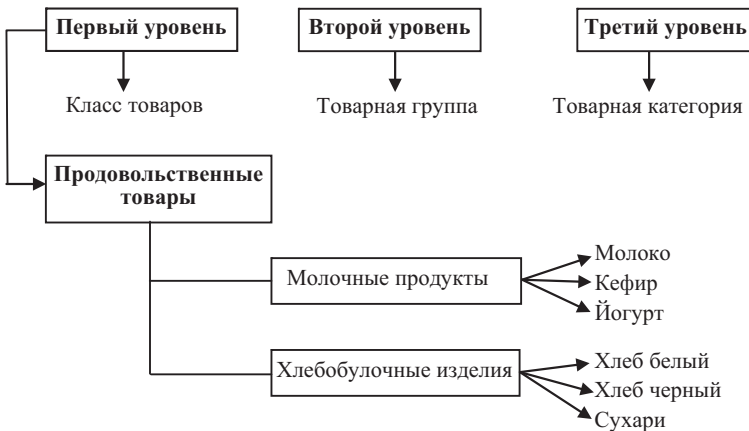


Рис. 3.2. Пример деления товаров на уровни

Образцы товарных классификаторов для отдельных форматов торговли приведены в прил. 9.

В зависимости от формата магазина один и тот же товар может быть как группой, так и категорией. Например, часы в специализированном магазине по продаже часов относятся к классу товаров, а в магазине, торгующем бизнес-сувенирами, подарками, — к категории. В гипермаркете часы будут относиться лишь к одной из множества подкатегорий в составе категории «товары для дома».

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период с учетом требований ассортиментной политики торговой организации и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавляются субкатегории, бренды и иные единицы учета. На основе существующей ассортиментной матрицы составляется *ассортиментный минимум* — пере-

чень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Это ядро ассортимента, его основа. Он стандартен для всех магазинов торговой сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны постоянно контролироваться. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Построение матрицы необходимо независимо от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет. Подход к построению матрицы универсален для торговой организации с любой организационной структурой.

Чтобы грамотно построить ассортиментную матрицу, следует:

- определить формат магазина и его основную концепцию (что и как будут продавать);
- изучить покупательский спрос (кто является основным потребителем – его возраст, уровень доходов, образование и т.п.);
- изучить ассортимент конкурентов;
- на основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров; составить товарный классификатор, выделив три уровня;
- углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатеорию;
- проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Результатом является матрица, содержащая информацию о товаре и поставщиках. В матрице могут присутствовать следующие данные: бренды, свойства товара (цвет, размер и т.п.), расфасовка (банка, бутылка и т.п.), поставщики и условия работы с ними, входит ли товар в ассортиментный минимум, упаковка товара (палеты, коробки, мешки и т.п.) и количество единиц в упаковке; масса изделия или упаковки, роль категории.

Образец ассортиментной матрицы по отдельным типам магазинов представлен в прил. 10.

Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета покупательского спроса; ассортимента конкурентов; специфики региона; особенностей местоположения; требований формата и т. п.

Итак, если товарный классификатор – это общая структура, по которой затем строится ассортимент, то ассортиментная матрица – это документ, на основании которого ведется работа по управлению ассортиментом.

Для оценки эффективности использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями товара используют такие относительные показатели, как коэффициенты эффективности использования торговой площади товарной категорией по обороту ($K_{об}$) и по прибыли ($K_{пр}$), которые рассчитываются по следующим формулам:

$$K_{об} = \frac{\text{Доля категории в товарообороте}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}},$$

$$K_{пр} = \frac{\text{Доля категории в прибыли}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Если данные коэффициенты значительно ниже единицы, то это означает, что соответствующие категории занимают слишком много площади либо имеют избыточно широкий (глубокий) ассортимент, поэтому площади используются неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их снижения, либо контролируемое сужение ассортимента.

Если $K_{об}$, $K_{пр}$ значительно выше единицы, то это означает, что соответствующие категории, скорее всего, имеют недостаточную площадь выкладки или слишком узкий ассортимент либо то и другое. Они имеют потенциал к росту продаж. Для это необходимо увеличить площадь под них либо расширить ассортимент.

Если эти коэффициенты равны приблизительно единице, то это означает, что площади, занимаемой товарами соответствующей категории, достаточно.

3.4. Управление сезонными продажами (сезонный мерчандайзинг)

Важным признаком объединения товаров в категории является их сезонность. Со сменой времен года происходят изменения в привычных заботах людей, следовательно, и в структуре потребления. Специалист по продажам должен подстраиваться под эти изменения, делая акцент на товарах, наиболее актуальных для каждого времени года. Это требует от него инициативности, предприимчивости, которые раскрываются перед покупателями в ходе промоушен-акций и делают магазин более привлекательным местом для покупок. Такая форма ожив-

ления продаж в зависимости от времени года и предстоящих праздников называется сезонным мерчандайзингом.

Сезонный мерчандайзинг — это комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

В мерчандайзинге принято выделять следующие четыре сезона:

- весеннее время (апрель, май, июнь);
- летнее время (июль, август, сентябрь);
- осеннее время (октябрь, ноябрь, декабрь);
- зимнее время (январь, февраль, март).

Торговля в весеннее время. Приход весны, а с нею ожидание праздника Пасхи — достаточные причины для обновления ассортимента продовольственных товаров, особенно тех пищевых продуктов, которые необходимы для приготовления праздничных блюд. В связи с этим в магазине выставляются специально оформленные стенды с изделиями особого спроса. Тематика рекламы должна ненавязчиво ориентировать на празднование Пасхи. К товарам повышенного спроса относят яйцо, пасхальные куличи, творог, а также все кулинарные ингредиенты в количествах, рассчитанных на большой семейный праздник.

Весенние домашние уборки раскрывают перед торговлей возможности для демонстрации и стимулирования покупки многих непродовольственных товаров, приносящих высокую прибыль. Весна — это еще и время поездок на дачи, что определяет тематику стимулирования покупок и требует организации выставок для продажи садово-огородного инвентаря и инструментов.

Открытие сезона пикников создает спрос на напитки, пиво, сосиски, мясо, салаты, бумажную посуду, инсектициды, древесный уголь для разжигания костра, переносные решетки для грилей и шашлычницы.

Торговля в летнее время. В летнее время происходит некоторое затишье в розничном бизнесе, так как многие покупатели уходят в отпуска, дети отдыхают, а студенты уезжают в летние лагеря. В связи с этим необходимо уделять особое внимание стимулированию летних продаж.

Лето предлагает розничным торговым объектам целый набор товаров для продвижения. В большом изобилии и разнообразии в продаже появляются овощи и фрукты. По-прежнему

хорошо распродаются напитки, сосиски, сопутствующие товары – соусы, малосольные огурцы, приправы, инсектициды, древесный уголь и др. Следует также предлагать кремы и лосьоны для загара и сопутствующую косметику.

К исходу лета выкладки овощей и фруктов для консервирования должны располагаться на основном маршруте движения покупателей. Программы лояльности «Снова в школу» напоминают о конце лета и о необходимости перемен в образе жизни и питании школьников. К вещам, пользующимся повышенным спросом, относятся школьные принадлежности, одежда и продукты питания для школьных завтраков.

Торговля в осеннее время. Осенний сезон предлагает наилучшую возможность убедить покупателя потратить деньги на покупки. Во-первых, осенью наблюдается период увеличения продаж высококалорийных продуктов питания (колбасных изделий, мяса, молочной продукции и т.п.). Домашнее консервирование, начатое еще летом, продолжается и осенью. Важно, чтобы товарный запас овощей, ягод, фруктов находился под наблюдением специалистов по продажам, которые также должны контролировать качество товара. Представление фруктов и овощей в ящиках, корзинках или бочках рядом с набором приспособлений для консервирования способствует продаже того и другого.

Декабрьский ассортимент должен включать игрушки, поздравительные открытки, подарочные корзинки с фруктами, коробки с конфетами, украшения, подарочные упаковки, цветы и многое другое. Магазины становятся арендой для предновогодней торговли. Выставленные на продажу товары, в том числе широкий ассортимент подарков, дают значительную прибыль к годовому доходу.

Торговля в зимнее время. Сохранение преемственности является задачей, которая встает перед торговлей сразу же после Нового года. В январе вечеринки переходят из офисов под семейный кров. Помимо гастрономического и винно-водочного отделов к торговому буму подключаются отделы, предлагающие закуски и напитки, если предварительно была организована реклама.

Январь требует новых усилий по стимулированию продаж в период после праздничного спада в торговле. Зимнее похолодание ведет к изменениям в домашнем меню, характерной чертой которого становятся горячие завтраки, а также ужины с блюдами из мяса. Необходимо стимулировать продажи горя-

чих напитков, таких как кофе, чай или какао, поскольку спрос на них в холодную погоду повышается. В зоне торговли сопутствующими товарами проводится продажа кремов для рук и других косметических средств.

Февраль и март – это период Великого поста, когда мясная пища под запретом. Растет спрос на постные продукты, поэтому их надо широко рекламировать. Это, однако, не исключает необходимости рекламы мясных продуктов. Кроме птицы, говядины, свинины, телятины и баранины в стандартном перечне продвигаемой продукции присутствуют свежая и мороженая рыба, яйцо и молочные продукты, макаронные изделия и т.п.

По окончании сезона желательно оставлять товар в продаже, выделяя хотя бы минимальное место на полках, если на него остается спрос. Объявление о том, что этот товар имеется в наличии, нередко приводит к росту продаж и вызывает одобрение покупателей.

Для повышения эффективности сезонных продаж необходимо разработать бюджет продаж, основанный на показателях прошлого года, текущих тенденциях, календарных изменениях, изменениях в конкурентной обстановке и т.д. Для этой цели существует целый пакет стимулирующих мер, включая рекламу, внутримagaзинные промоушен-акции и т.д.

Некоторые торговые организации составляют планы на полгода вперед, делая предварительные наброски с перечислением мероприятий и их тематики. Представители промышленных организаций также могут помочь в выборе правильного сочетания мерчандайзинговых мероприятий, которые сбалансируют продажи и прибыль, рекламные кампании и общие стратегические планы торговой организации. С поставщиками заключаются договоры о возмездном оказании услуг по продвижению товаров в розничных торговых объектах.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему категорийный менеджмент – это управление бизнес-единицами?
2. Каковы задачи и функции категорийного менеджмента?
3. Чем отличается торговый менеджмент от категорийного?
4. Какие функции выполняет категорийный менеджер?
5. Как определяется понятие «товарная категория»?
6. Каков порядок построения товарной категории?

7. Какие выделяют категории в зависимости от выполняемых ролей в ассортименте магазина?
8. Каковы правила включения товаров в товарную категорию?

Задания

1. Составьте «дерево выбора» безалкогольных напитков, стирального порошка, обуви для женщин (мужчин), мебели для кухни, ноутбука.
2. Покажите на примерах использование подходов сезонного мерчандайзинга в работе розничных торговых объектов.

4. СТИМУЛИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

4.1. Стимулирование розничных продаж: понятие, направления, средства

4.1.1. Стимулирование конечных потребителей: сущность, направления, оценка эффективности

«Хочешь увеличить объемы продаж – стимулируй!» – девиз современных бизнесменов, стремящихся к достижению конечных результатов. Американские и европейские сети розничной торговли тратят на мероприятия по стимулированию до 65% бюджета на продвижение товаров. Комплекс мероприятий по стимулированию продаж является эффективным рычагом, оказывающим влияние на поведение покупателей в магазине.

Стимулирование продаж (sales promotion) – специальные мероприятия, направленные на ускорение покупки покупателем или на интенсификацию продажи продавцом, характеризующиеся наличием стимулирующего бонуса (стимула) и особыми условиями его получения. Направления стимулирования продаж представлены на рис. 4.1.

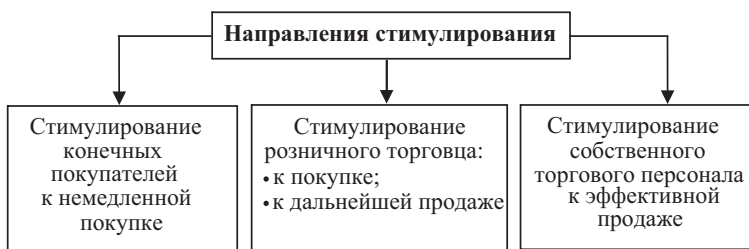


Рис. 4.1. Направления стимулирования продаж

Стимулирование конечных покупателей – предложение покупателю (потребителю) дополнительного бонуса сверх стандартного предложения товара и цены с целью ускорения им покупки в ограниченный промежуток времени, повышения и углубления уровня знания товара и бренда и получения конкурентного преимущества.

Под *бонусом* понимают различные скидки, подарки, призы и подобное для покупателей, а также премии, подарки и другие поощрения для продавцов.

Для удобства рассмотрения и структуризации информации все методы стимулирования можно классифицировать по 10 направлениям (прил. 11).

Эффективность мероприятий по стимулированию включает эффективность:

- кампании по стимулированию в целом;
- бонусов;
- средств коммуникации.

Эффективность мероприятий по стимулированию выражается не только в увеличении объемов продаж. Необходимо также учитывать цели стимулирования. Планировать и оценивать стимулирование надо комплексно, по совокупности различных показателей. В табл. 4.1 приведены показатели эффекта, которые предлагается применять для оценки различных экономических целей стимулирования.

Таблица 4.1

Показатели оценки экономического эффекта стимулирования

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
1	2	3
Распродажа товара в связи с окончанием сезона, истекающим сроком годности, имеющего повреждение, немодного	Продажа наибольшего количества товаров за определенный период	Объем продаж – в натуральных и стоимостных показателях, время реализации товара – в днях
Ускорение оборота товаров	Уменьшение времени хранения товара на складе и в магазине	Количество единиц товара, продаваемого в единицу времени, увеличение прибыли за определенный период
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей, объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении

1	2	3
Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение частоты покупок	Объем сделанных покупок и прибыли сверх прогнозного, увеличение количества покупок за определенный период в расчете на одного покупателя	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Ускорение выхода на рынок нового товара	Время достижения плановых показателей объема продаж и прибыли уменьшаются. Увеличиваются объемы продаж сверх запланированных при стандартном выходе на рынок (без стимулирования)	Время выхода – в днях, неделях, месяцах. Объемы продаж – в стоимостном и натуральном выражении
Увеличение объема продаж и рынка в период увеличения спроса за счет переключения покупателей на свою торговую марку	Объем продаж, прибыли, доля рынка сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении, доля рынка – в процентах
Сохранение доли рынка при усилении активности конкурентов	Доля рынка	В процентах от емкости рынка или совокупного объема продаж фирмы и конкурентов

Рассмотрим одно из актуальных направлений стимулирования с позиций покупателя – использование цены в стимулировании розничных продаж.

4.1.2. Ценовые методы стимулирования

Наиболее часто применяют следующие ценовые методы стимулирования конечных покупателей и виды скидок:

- убыточный лидер;
- скидка во времени покупки;
- сезонная скидка;
- скидка на немодный, морально или физически устаревший товар;
- праздничная скидка;
- дискриминационная (выборочная) скидка;
- скидка за большой объем покупки;
- купоны;
- рекомендуемая цена;
- дисконтные пластиковые карты;
- подарочные карты (сертификаты);
- возврат денег.

Убыточный лидер — скидка, которая применяется на товар в розничном магазине, на который устанавливается заведомо низкая цена на уровне (или ниже) себестоимости с целью его рекламы.

Скидка во времени покупки применяется для минимизации убытков от продажи большого количества товаров по сниженным ценам. Когда снижение цен не сопровождается соответствующим увеличением спроса, розничные торговцы ограничивают срок действия скидок небольшим промежутком времени.

В рекламе может быть объявлен «счастливым» час, в течение которого на некоторый товар будет сделана большая скидка. Этот час может быть заранее известен, а может и нет, как и тип товара, на который объявлена скидка. Объявленный час — это чаще всего утреннее или ночное время, когда мало покупателей. О часе обычно не сообщают при объявленном товаре, чтобы покупатели ждали информации и старались следить за рекламой магазина. Такая практика получила название flash-продажа (от англ. — вспышка). Например: фирменный магазин «Керамин» предоставляет покупателям скидку 10% на весь ассортимент товара по понедельникам.

Сезонная скидка — один из основных видов скидок. Применяется на товар, сезон которого на исходе. Самые распространенные виды товаров для сезонной продажи — одежда и

обувь. Однако широкое применение сезонной скидки связано с национальными особенностями покупательского поведения. Сезонная скидка часто совпадает по времени со скидкой на немодный и морально устаревший товар. Например, сеть магазинов спортивных товаров «Спортмастер» каждый год в июле проводит акцию «Цены — пополам». На ряд товаров летнего ассортимента устанавливаются скидки в размере 50%.

Скидка на немодный, морально или физически устаревший товар может быть не связана с окончанием сезона. Главный критерий — конец жизненного цикла товара по причине его устаревания. Такие скидки обычно бывают самыми большими по размеру — до 99%. При истекающем сроке годности также применяется фиксированная цена на все товары.

Праздничная скидка предусматривает завлечение покупателей в магазин в момент повышения спроса на подарки. Покупатели уже привыкли к этому и в момент праздников более склонны приобретать товары в магазинах, где есть скидки. Ситуация с праздничной скидкой может быть ускорена и по обратному принципу. Если вам необходимо обосновать введение скидки, можно придумать праздник. Календарь позволяет сделать это без особого труда. Можно представить скидки в честь Дня строителя, Дня учителя и т.п. Главное — придумать повод, который можно назвать праздником.

Дискриминационная (выборочная) скидка предоставляется при выполнении потребителем определенного условия. Его формулировка зависит от конечных целей проведения мероприятия. Если целью является, например, реклама бренда посредством распространения «вирусной» коммуникации «из уст в уста» («сарафанное радио»), то дискриминационное условие может быть и не особенно серьезным. Например: предоставление скидки пенсионерам в продовольственных магазинах при покупке товаров в определенное время.

Скидка за большой объем покупки используется в магазинах, торгующих мелкооптовыми партиями продовольственных и хозяйственных товаров в упаковке. Такие магазины популярны, например, среди людей, которые редко посещают магазины, имеют большую семью или готовятся к проведению какого-либо праздника.

Купон — документ, удостоверяющий право покупателя на получение скидки, возврат денег при его предъявлении или

устанавливающий фиксированную цену на товар, указанный в нем. Купон может содержать процентную или фиксированную в денежных единицах скидку. В магазине покупателю предоставляется скидка при покупке в обмен на купон.

Методами распространения купонов являются публикация в газете или журнале в виде объявления о скидке; распространение в виде листовки по почтовым ящикам или в месте продажи; выдача при покупке определенного товара.

Рекомендуемая цена указывается производителями на упаковке для стимулирования конечных покупателей. Это не всегда выгодно субъекту торговли, но стимулирует покупателя к расширенному поиску товара по указанной цене.

Дисконтные пластиковые карты получают широкое распространение как средство привлечения постоянных покупателей. Кроме стимулирования за счет скидок они выполняют еще одну важную функцию – внедрение в сознание покупателя торговой марки фирмы.

Дисконтные пластиковые карты могут выполнять множество задач в зависимости от наличия на них индивидуального номера, имени владельца, эмbossирования (выдавленного номера), магнитной полосы, полосы для подписи, PIN-кода (числового пароля для получения доступа в телефонную, компьютерную и другую подобную сеть), scratch-полосы (стираемой панели), штрих-кода и других параметров.

Дальнейшее развитие метода стимулирования дисконтными пластиковыми картами ведет к возникновению клубов покупателей и дисконтных систем. В такие клубы объединяются несколько торговых организаций, которые выпускают одну карту на всех и к ней – соответствующий каталог. В каталоге перечислены все участники системы, а также скидки, которые предоставляются владельцам карт.

Подарочные карты (сертификаты) вручаются покупателю при покупке определенного товара или приобретаются покупателем. Они имеют определенный номинал. Покупатель может приобрести товар на сумму, не меньшую номинала, указанного на сертификате. Широко практикуется предоставление подарочных сертификатов, например, в фирменных магазинах ОАО «Милавица».

Возврат денег – это скидка, предоставляемая в безналичной форме при оплате дорогостоящего товара наличными деньгами.

4.1.3. Неценовые методы стимулирования

К неценовым методам стимулирования конечных покупателей относят следующие:

- зачетные талоны;
- подарки;
- премии;
- бесплатные образцы;
- упаковку многоразового использования;
- конкурсы и рекламные игры;
- лотереи;
- увеличенный срок гарантии;
- объемное стимулирование.

Зачетные талоны являются переходным способом стимулирования от неценовых методов к ценовым. Зачетные талоны — это документы типа «специальных денег», дающие право покупать на них определенные виды товаров в специальном отделе магазина. Количество талонов зависит от суммы покупки. Вид продаваемых по талонам товаров может быть как связан с продвигаемой маркой, так и не связан с ней.

Подарки применяются при сплошном стимулировании. Наиболее популярны следующие типы подарков:

- рекламные сувениры с логотипом фирмы (advertising specialties);
- дополняющий товар (например, наушники к мобильному телефону);
- образец марки товара того же производителя (например, пробный флакон шампуня Head & Shoulders к шампуню Wash & Go фирмы Procter & Gamble).

При выборе подарков необходимо стремиться к соблюдению следующих условий:

- лучше, если подарок связан с товаром и брендом. Не связанный с ними подарок не напоминает о торговой марке;
- лучше выбирать подарок длительного срока пользования, например календарь. Такой подарок долго напоминает покупателю о торговой марке;
- подарок должен быть достоин этого названия. Нельзя в качестве подарков раздавать полиэтиленовые пакеты, скотч для заклеивания коробок и пр.;
- подарок должен быть приятен и полезен для покупателя.

Премии — это возможность приобрести другой товар по более низкой цене при условии приобретения рекламируе-

мого товара. Часть убытка от продажи премиального товара может быть заложена в цену рекламируемого товара. Например: спортивный магазин предлагает покупателям приобрести палатки; при покупке палатки покупатель может приобрести надувные матрасы для сна по специально низкой цене.

С помощью **бесплатных образцов** стимулируют в основном не реальных, а потенциальных покупателей товара. Способы распространения образцов:

- вручение при проведении акций по продвижению на месте продажи или в других местах скопления потенциальных покупателей: у метро, автомобилистам на перекрестках и т.д.;
- рассылка по почте;
- прикрепление к рекламе в журналах;
- вложение в упаковку другого товара.

Одним из видов бесплатных образцов являются *семплинги* — это образцы товаров, которые бесплатно раздаются или рассылаются для предварительного ознакомления с ними с целью привлечения внимания покупателей и вывода на рынок новых товарных групп.

Продавая различные хозяйственные товары, производители часто предлагают своим покупателям **упаковку многоразового использования**, в которую можно поместить этот же товар, когда он закончится (гвозди, средства для чистки и т.д.).

Одним из способов выделиться и привлечь к себе внимание является организация **конкурсов и рекламных игр**.

Наиболее близкими по сути к конкурсам и рекламным играм являются **лотереи**. Основное различие заключается в том, что в конкурсе необходимо победить, проявив смекалку и находчивость, а в лотерее выигрыш — случайное событие. Главным недостатком лотерей по сравнению с конкурсами является именно везение. Если покупателю не повезло, он склонен обижаться. При проведении конкурса такая обида не возникает (покупатель понимает, что кто-то проявил больше усердия для получения приза). Чтобы исключить влияние негативного фактора, применяют многоэтапные лотереи с самостоятельным решением покупателя о продолжении игры.

В Республике Беларусь активно проводятся рекламные игры по инициативе производителей ОАО «Савушкин», ОАО СП «Спартак» и др.

Увеличенный срок гарантии — в каждой стране законодательно устанавливаются минимальные сроки гарантий на различные группы товаров. А некоторые производители и

розничные торговые объекты по своей инициативе могут устанавливать более продолжительные сроки гарантий.

Объемное стимулирование — это скидка «наоборот». Вы можете приобрести тот же объем товара за меньшие деньги, и наоборот — больший объем за те же деньги. Дополнительный объем товара — не особенно большие затраты, а увеличение размера упаковки — технологически несложно. Размер затрат в этом случае невелик, а воздействие на покупателя очень существенно. Например, суть объемного стимулирования среди производителей косметических и моющих средств заключается в увеличении размеров бутылки на 10–25% в основном за счет высоты с соответствующим увеличением содержимого без изменения цены. Увеличенная часть бутылки или баллона окрашивается в контрастный от основного объема цвет, на фоне которого, например, пишется: «+25% бесплатно» или «+50 мл бесплатно». Увеличенные в размере бутылки и баллоны выделяются на прилавке и привлекают внимание покупателей своим размером и контрастной окраской. После изучения упаковки многие покупатели меняют свое мнение о приобретаемой марке в пользу стимулируемой.

Грамотно организованные акции по стимулированию продаж способствуют привлечению дополнительных покупателей и существенно увеличивают эффективность мероприятий коммуникационной политики магазина.

4.2. Характеристика и условия применения POS-материалов

Товарное изобилие вынуждает покупателя искать дополнительную информацию. В связи с этим возрастает актуальность рекламно-информационной поддержки продажи товаров в магазине.

Реклама на местах продажи (РМП) является способом доведения коммерческой информации до потребителя и часто, объединяясь с другими методами стимулирования продажи, становится конечным звеном любой рекламной акции. Как для производителя, так и для торговой организации она служит эффективным средством, способствующим продаже товаров и коммерческой деятельности магазина.

Под рекламой на местах продажи понимают все мероприятия, связанные с рекламой товаров той или иной торговой

марки непосредственно на местах продажи. Место продаж по-английски — point of sales (POS). Соответственно средства оформления мест продаж (POS materials) на профессиональном языке именуются как средства POS, или POS-материалы.

Эффективное представление товаров в местах продаж требует соблюдения следующих правил: правильное размещение POS-материалов, правила оптимальности, KISS, привлечение внимания, размещения ценников.

Правильное размещение POS-материалов. Цель использования POS-материалов — привлечь внимание покупателей к предлагаемому в торговом зале магазина товарам различных торговых марок, создать лояльное отношение к определенным маркам и повысить количество импульсивных покупок. В связи с этим рекламные материалы должны:

- привлечь максимальное число покупателей, чтобы обеспечить продажу большого количества товаров и услуг (ускорение продаж); облегчать потребителю выбор, помогая ему выбирать быстро, удовлетворяя его запросы наилучшим образом и в кратчайшие сроки (побуждение к покупке);

- информировать потребителя и дать ему возможность сравнить несколько товаров разных торговых марок, которые нуждаются в соответствующем информационном обеспечении в процессе представления товаров в торговом зале, т.е. быть «немым» продавцом;

- способствовать росту продаж и «узнаваемости» торговых марок в процессе презентации товаров; дать убедительную аргументацию в пользу выбора того или иного товара (магазина); выгодным образом представить еще не известный широкому кругу потребителей новый товар;

- напомнить о проводимой рекламной кампании и стать связующим звеном между торговой маркой и покупателем; стимулировать продажу товаров и уровень торгового обслуживания (фирменный стиль).

POS-материалы можно подразделить на внешние (наружные) и внутренние.

Основная функция *наружного оформления* торгового объекта — локализация. Нужно сделать все, чтобы потенциальный покупатель нашел или заметил место продаж. Для этого перед местом продаж и в ключевых пунктах предполагаемого маршрута движения покупателей размещаются всевозможные указатели и информирующие конструкции.

К средствам наружного оформления относятся комплексное оформление фасада (козырьки, маркизы, оринги), оформление витрин, вывески, панель, кронштейны, тротуарная графика, выносные конструкции, щиты и т.п.

Немаловажную рекламную роль выполняют *внутренняя обстановка* и благоприятная атмосфера торгового зала магазина. Кроме того, эффективно используемые стандарты размещения рекламных материалов позволяют персоналу магазина вместе с производителями быстрее продвигать товары к потребителям, облегчают их поиск в торговом зале, улучшают зрительное восприятие мест продажи и увеличивают вероятность покупки.

Характеристика видов POS-материалов, их описание, условия применения и зоны размещения представлены в прил. 12.

Правило оптимальности. Внутримагазинную рекламу следует размещать не более чем для 15–20% представленных к продаже товаров, иначе есть вероятность информационной перегрузки и покупатель отложит принятие решения о покупке.

Правило KISS. При разработке внутримагазинной рекламы необходимо придерживаться международно признанного принципа KISS (с англ. Keep it Short and Simple – придерживайся краткости и простоты): «Информация, которую вы хотите довести до клиентов вашего магазина, должна быть понятна 14-летнему ребенку со средним уровнем образования и интеллекта».

Правило привлечения внимания. Рекламные материалы должны:

- располагаться непосредственно возле места продажи;
- хорошо просматриваться;
- быть аккуратными;
- отличаться высоким качеством исполнения.

Правильно оформленная рекламная информация выполняет следующие функции:

- приглашает покупателя войти в магазин;
- напоминает о том или ином товаре, бренде;
- информирует о проводимых акциях;
- настраивает на совершение покупок;
- направляет к точке продажи конкретного товара;
- провоцирует на покупку;
- создает положительный образ магазина;
- повышает эффективность других рекламных методов (акций, радиорекламы и т.д.).

Для привлечения внимания покупателей к товарам в современных крупных магазинах широко используются сенсорные системы – в качестве POS-терминалов для обслуживания покупателей и электронных справочников, например сенсорный киоск, используемый покупателем в качестве путевода по торговому залу магазина. Это электронное устройство предоставляет покупателю информацию:

- о содержании штрих-кода на упаковке товара;
- об ассортименте предлагаемых к продаже товаров;
- о появившихся новинках товара;
- о структуре сервиса магазина.

Кроме того, покупатель, прижав товар к сканеру на сенсорном киоске, может просмотреть мультимедийную презентацию, посвященную данному товару. Презентация включает фотографии, текстовую информацию и голосовые сообщения. Эти киоски могут служить и в качестве «контролера», который сообщит покупателю о стоимости товара, его поставщике и подлинности товара.

Правила размещения ценников. При размещении и оформлении ценников следует соблюдать следующие требования:

- располагать ценники следует по ходу движения покупателя, в начале выкладки товара, снизу слева (покупатель «читает» полку слева направо);
- ценник не должен закрывать фейсинг продукции;
- формат ценника должен быть различным в зависимости от размеров товара: чем крупнее товар, тем крупнее должен быть ценник. Ценники на технически сложный товар могут быть оформлены в виде информационной таблицы, содержащей ряд важных для покупателя параметров;
- ценник может стимулировать покупку дополнительных товаров, если на нем указать: «Вместе с товаром не забудьте купить ...»;
- при проведении мероприятий, направленных на продвижение товаров (распродажи, предоставление скидок с цены и др.) ценник на товары может выделяться цветом, формой или другим способом. Негласное цветовое правило: желтый ценник – для товара, подлежащего распродаже, оранжевый или красный – для товаров-новинок. Бумага или материал ценника также должны соответствовать уровню продаваемых товаров: чем дороже товар, тем более качественным в исполнении должен быть ценник.

Общие правила оформления ценников предусмотрены Правилами продажи отдельных видов товаров и осуществлением общественного питания, утвержденными Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 22.07.2014 № 703 (п. 22). Продавец должен обеспечить наличие единообразных четко оформленных ценников с указанием наименования товара, его сорта, массы и меры товаров, цены за единицу массы или единицу товара, страны-происхождения товаров, даты оформления ценника (прил. 20).

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под стимулированием розничных продаж?
2. Как классифицируются средства стимулирования?
3. Какие неценовые и ценовые методы применяются для стимулирования конечных потребителей?
4. Что понимают под POS-материалами?
5. Какие средства используются в торговом зале в качестве средств рекламы на месте продажи?
6. Какие POS-материалы применяются в торговом зале и какова цель их применения?
7. Какая информация должна быть предоставлена на ценнике и какие требования предъявляются к их оформлению?
8. Что подразумевает правило KISS?
9. Что означает правило оптимальности?

Задания

1. Приведите примеры ценовых и неценовых средств стимулирования, которые применяются в работе отечественных магазинов.
2. Охарактеризуйте применяемые POS-материалы розничного торгового объекта, который вы посещаете.
3. Оцените, насколько соблюдаются правила эффективного представления товаров в посещаемом вами магазине.

5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТАМИ

5.1. Организация процесса продажи. Подходы к осуществлению продажи со стороны продавцов и покупателей

5.1.1. Этапы активной продажи

Процесс продаж – это совокупность взаимосвязанных этапов совершения продаж. Этапы продаж зависят от вида торговли и типа продаж. Реальный процесс продаж меняется так же и сообразно от конкретной ситуации.

Продажи, основанные на отношениях, повышают значимость личных контактов в системе маркетинговых коммуникаций, поэтому характеристику этапов рассмотрим на примере активных продаж.

Активная продажа – вид продаж, при котором проявляется инициатива продавца-консультанта в ходе выявления и удовлетворения потребностей покупателя с помощью определенного товара или услуги. Это искреннее желание продавца помочь покупателю сделать правильный выбор, т.е. помочь приобрести именно тот товар (услугу), который ему действительно нужен и отвечает всем его пожеланиям и ожиданиям.

Схематично последовательность активной продажи («домик» продаж) представлена на рис. 5.1.

Этап 1. Установление контакта и создание первого впечатления. Приветствовать входящего покупателя необходимо сразу во время прихода его в магазин, при этом посмотреть на посетителя, улыбнуться, четко произнести «Добрый день» («Доброе утро», «Добрый вечер» или «Здравствуйте»). От приветствия во многом зависит то, как дальше пойдет процесс продажи.

Этап 2. Начало беседы, первые вопросы и ответы. В зависимости от размера торгового зала к покупателю нужно подойти в течение 1–2 мин с момента прихода его в магазин. Обычно рекомендуется приблизиться с левой стороны и встать на расстоянии вытянутой руки в пол-оборота к нему. Продавец должен выяснить и понять потребности покупателя. Это достигается посредством вопросов: ситуационных (например,



Рис. 5.1. «Домик» продаж

о том, как могут использоваться товары); выявляющих суть проблем (обнаружение потенциальных проблем покупателя); связанных с воздействием проблем (определение важности решения проблем); подтверждающих (подтверждение ценностей товара).

Этап 3. *Демонстрация товара, помощь в выборе.* Покупатель делает выбор самостоятельно, или, по крайней мере, он так думает. Активный продавец не только оказывает помощь в выборе, но своей грамотной консультацией придает дополнительную ценность покупке данного товара.

Профессионализм продавца проявится в том случае, если он хорошо знает ассортимент и может его хорошо представить, ведет диалог с покупателем, слушает его внимательно, не навязчив, честен, вежлив (независимо от возраста необходимо обращаться к покупателю на «Вы»).

Э т а п 4. Работа с вопросами, сомнениями и возражениями. Умение задавать вопросы — самый главный навык, которым должен владеть продавец. Если вы правильно задаете вопросы, покупатель расскажет вам все, что требуется для его убеждения. При анализе вопросов помните: один вопрос — один ответ; избегайте вопросов, на которые можно ответить только «да» или «нет» (закрытые вопросы); задавайте вопросы, которые предусматривают развернутый ответ (открытые вопросы).

При работе с сомнениями и возражениями необходимо внимательно выслушать покупателя, не перебивать его, уточнить, что скрывается за его словами, ответить и аргументировать свой ответ.

Э т а п 5. Завершение продажи, предложение сопутствующих товаров. Если покупатель готов совершить покупку, похвалите его выбор, проводите к кассе. Если покупатель решил сейчас не покупать, не нужно его переубеждать. Завершите разговор так, чтобы дать ему возможность подумать и вернуться в магазин снова.

Немаловажным является то, что продавец должен побуждать к покупке. Несколько лет назад было проведено интересное исследование. Определенному числу покупателей были предоставлены пластиковые карточки с нелимитированной суммой кредита. Покупатели должны были совершать покупки на любые суммы, но при одном условии: прекращать покупать, как только продавцы в магазине закончат делать им предложения. В результате во время покупок 60% продавцов предлагали второй дополнительный товар, 25% — третий, 5% — четвертый и только 1% — пятый дополнительный товар*.

Э т а п 6. Прощание с покупателем. Нужно попрощаться с покупателем так, чтобы у него осталось хорошее впечатление о конкретном продавце и магазине в целом. Необходимо смотреть в глаза покупателю, улыбаться, передавать покупателю в руки товар так, чтобы ему было удобно взять, сказать: «Спаси-

* Кадры решают все //Торговая газета. 2011. № 12. С. 20.

бо за покупку, будем рады видеть вас снова». Следует дождаться, когда покупатель выйдет из торгового зала и затем начинать работать со следующим покупателем.

Нельзя забывать об организации послепродажного сопровождения. Контролируя доставку, установку, эксплуатацию товара, организуя обучение персонала, продавец демонстрирует покупателю, что он заинтересован не столько в заключении сделки, сколько в удовлетворении его потребностей.

5.1.2. Стили покупок и продаж

На результативность как отдельного этапа, так и процесса продаж в целом оказывает воздействие не только поведение продавца, но и поведение покупателя. Их взаимное влияние друг на друга предопределяет исход сделки.

Поведение продавца обусловлено его готовностью к продаже (например, знание целей продаж, своего продукта и его выгод, продуктов конкурентов и их выгод, сущности покупательского поведения), а также заинтересованностью в продаже и покупателе.

Наиболее важными аспектами являются знание сущности покупательского поведения и степень заинтересованности продавца в продаже и покупателе.

Отмечая взаимосвязь процесса продаж и процесса покупки, следует отметить, что процесс завершения покупки – это процесс выстраивания взаимоотношений с клиентами и продвижения товара. Для данного процесса характерны нижеследующие подходы.

Рациональный подход – означает, что при совершении покупки покупатель руководствуется рациональными соображениями. Процесс покупки при таком подходе включает ряд этапов: осознание потребности; поиск информации о продукте или альтернативных продуктах, способных удовлетворить одну и ту же потребность; оценка альтернатив – осуществление выбора из имеющихся возможностей; покупка товара (пробная или последовательная); оценка покупки.

Подход LFD (с англ. Learn – Feel – Do – узнать – почувствовать – сделать) основывается на рационально-чувственном принятии решения о покупке. Предполагается, что покупатель сначала узнает о существовании товара, затем эмоционально оценивает его и только после этого делает выбор и совершает покупку.

Подход AIDA (с англ. Attention – Interest – Desire – Action – внимание – интерес – желание – действие) – предполагается, что совершение покупки основывается на механизмах человеческой психики. В связи с этим для стимулирования продаж следует воздействовать на подсознание покупателя, чтобы обратить его внимание на товар, удержать это внимание и вызвать стойкое желание приобрести товар.

Кроме того, поведение покупателей определяется исходя из следующих подходов:

- *экономического*, в соответствии с которым поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки;

- *психологического*, предполагающего, что покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;

- *социологического*, определяющего, что поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей;

- *антропологического*, в соответствии с которым поведение покупателя во многом определяется действием внешних норм поведения, условий жизни и т.д.

В зависимости от степени заинтересованности продавца в продаже и покупателе формируется соответствующий стиль продажи [36].

Стиль продажи (равно как и покупки) – это манера поведения соответственно продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления сделки (рис. 5.2).

Поведение покупателя во время заключения сделки по приобретению товара во многом определяется степенью его заинтересованности в покупке и степенью внимания к продавцу. На основе этих параметров формируются стили покупок (рис. 5.3).

Взаимодействие продавца и покупателя во время совершения сделки формирует соответствующую атмосферу продаж (табл. 5.1).

Таким образом, весь процесс продаж неразрывно связан с действиями покупателя. Продажа никогда не состоится, если покупатель не решит совершить покупку; поэтому продавцу необходимо создать благоприятные условия для принятия покупателем решения о покупке. Кроме того, результат продажи является отражением действий продавца, именно он в первую очередь заинтересован в том, чтобы процесс покупки-продажи завершился успешно.

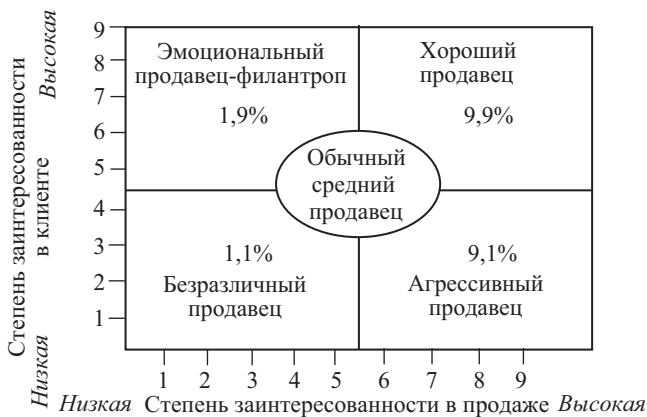


Рис. 5.2. Стили продаж



Рис. 5.3. Стили покупок

Взаимодействие процессов покупки-продажи – самовоспроизводящийся процесс, в котором потребности покупателя становятся целью деятельности продавца. Вместе с тем покупатель, желающие приобрести нужный товар, очень часто полагаются на компетенцию продавцов.

На результативность продаж оказывает влияние множество разнообразных факторов. Условно их можно подразделить на две группы: ситуационно-управленческие факторы и факторы стимулирующего характера. **К ситуационно-управлен-**

ческим факторам относятся факторы поведенческого, технологического, управленческого характеров.

Таблица 5.1

Матрица типов атмосферы продаж

		Стиль покупки				
		1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Стиль продаж	1,1	– Апатия	– Пассивность	– Равновесие	– Безразличие	– Разочарование
	1,9	0 Потеря времени	+ Терпение	+ Безмятежность, ясность	– Болтовня	0 Раздражение
	5,5	+ Конформизм	– Трудность, сопротивление	0 Рутинность, скука	0 Обезличка	– Обман
	9,1	0 Зависимость	+ Сильная напряженность	+ Распущенность	0 Мистификация	0 Пререкаания
	9,9	+ Академизм	+ Принуждение, непонимание	+ Легкость	+ Доверие	+ Удовлетворение

Примечание. Условные обозначения: «+» – возможно эффективно; «–» – возможно неэффективно; «0» – среднее между эффективным и неэффективным.

Поведенческие факторы. По мере развития функции продаж адаптируются к возрастающим ожиданиям потребителей, стремлению потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом; повышению активности и запросов основных покупателей; глобализации рынка; фрагментации рынков.

Возрастающие ожидания потребителей. Возрастание ожиданий потребителей приводит к необходимости постоянного реагирования на их требования. Одним из направлений такого реагирования является повышение ценности (полезности) продукта.

Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом. В практике продаж имеют место такие ситуации, которые могут вызывать беспокойство покупателей (например, при покупке автомобиля). Для снижения степени дискомфорта при таких продажах торговый персонал должен владеть специальными приемами воздействия на покупателя.

Повышение активности и запросов основных покупателей. Активность покупателей проявляется в том, что они могут требовать и получать специальные услуги, например контроль над товарно-материальными ценностями.

Глобализация рынка. По мере насыщения национальных рынков торговые сети для обеспечения роста продаж расширяют свою деятельность в других странах мира. Это требует учета особенностей регионального рынка.

Фрагментация рынков. Специалистам по управлению продажами необходимо оперативно учитывать изменения в потребностях отдельных сегментов потребителей и разрабатывать стратегии, позволяющие как можно полнее удовлетворить их запросы.

Технологические факторы. Данные факторы характеризуют автоматизацию деятельности торговых организаций (использование ПЭВМ, электронной почты, современного программного обеспечения и т.п.), электронные каналы продаж, виртуальные офисы (обеспечивают связь с головным офисом и оперативное взаимодействие всех участников).

Управленческие факторы. В целях эффективного реагирования на изменения внешней среды торговые организации разрабатывают необходимые стратегии, которые позволяют повысить эффективность продаж.

Факторы стимулирующего характера рассмотрены в гл. 4.

5.2. Стратегии управления клиентами

В системе управления продажами ключевым элементом является покупатель (клиентская база) торговой организации. Для обеспечения успеха продаж важно выяснить нужды и потребности покупателя, определить мотивы его покупок и создать систему работы с потенциальным покупателем.

В процессе работы с покупателями каждая торговая организация ставит две основные цели: привлечение новых покупателей (расширение клиентской базы) и удержание уже существующих клиентов (управление лояльностью). Реализация этих целей находит отражение в стратегии управления клиентами.

Стратегия расширения клиентской базы включает процессы поиска и отбора потенциальных клиентов, привлечения новых клиентов и «выращивания» клиентов.

Поиск и отбор потенциальных клиентов. Данный процесс требует подчинения нескольким принципам: особое внимание необходимо обращать на знакомых людей; не следует пренебрегать деловыми контактами; покупателей необходимо информировать о новых товарах.

Процесс отбора клиентов предполагает их понимание и заканчивается сегментацией рынка (по потребностям) и выбором целевых сегментов, для которых торговая организация может создать уникальное товарное предложение.

Привлечение новых клиентов. Этот процесс по своему содержанию представляет собой ни что иное, как коммуникации торговой организации с покупателями целевого рынка. Программы коммуникации должны создаваться под желаемые сегменты потребителей.

«Выращивание» клиентов. Данный процесс обычно ориентирован на увеличение числа покупателей и соответственно общей суммы покупок за счет расширения ассортимента товаров или оказываемых услуг. Это включает перекрестные продажи и установление партнерских отношений с клиентами.

Стратегия удержания существующих клиентов ориентирована на то, чтобы удержать покупателей, которых торговая организация получила в результате поиска, отбора и привлечения.

В основе CRM-системы (Customer Relationship Management System — система управления взаимоотношениями с клиентами) лежит принцип персонализации обслуживания и установления долгосрочных отношений с клиентами с целью удовлетворения их потребностей.

Процессы управления клиентами включают два уровня: *коммуникативный* (или оперативный), позволяющий совершенствовать взаимодействие с клиентами; *аналитический*, направленный на обобщение и систематизацию клиентской базы и составление соответствующих прогнозов.

CRM-системы позволяют фиксировать все бизнес-процессы, которые протекают между покупателями и субъектами торговли, управлять этими процессами и накапливать информацию для повышения их эффективности.

Таким образом, задача поиска клиента и последующего его удержания принимает все более индивидуальный характер, идет борьба за каждого отдельного покупателя.

Что следует предпринять торговой организации для удержания потребителя? Японские специалисты предлагают проводить учет особенностей покупателя (клиента), используя концепцию «10 R»:

- price (цена) – скидки, дисконтные и клубные карты;
- purchases (покупки) – поощрение при покупках (чем больше покупаешь, тем больше вознаграждение);
- points (баллы) – балльная система (баллы можно на что-то обменять);
- partners (партнеры) – совместные балльные системы с компаниями-неконкурентами;
- prizes (подарки) – покупая продукт или услугу, получаешь возможность получить подарок или поучаствовать в розыгрыше;
- pro-bono – общественно-полезная деятельность (покупая товар или услугу, покупатель участвует в разного рода социальных программах);
- privileges (привилегии) – предоставление преимуществ постоянным покупателям;
- personalization (персонализация) – индивидуализация обслуживания, к покупателю могут обращаться по имени или поздравлять с днем рождения и т.п.;
- participation (участие) – покупатель участвует в процессе улучшения обслуживания, высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе;
- presto (скорость) – оперативность в решении проблем [12, с.158].

Как видим, формирование приверженности (лояльности) клиентов – одна из проблем, которую решают торговые организации, управляя своими клиентами. *Лояльность* (от англ. loyal – верный, преданный) – положительное отношение покупателя к бренду, торговой марке товара либо в целом к торговой организации, которое предопределяет повторные покупки. Лояльный покупатель практически не замечает не-

значительных недостатков в обслуживании, качестве товара; активно рекомендует розничный торговый объект своим друзьям, родственникам и знакомым; мало чувствителен к снижению цен и другим мероприятиям по стимулированию сбыта, которые проводят конкуренты.

На формирование приверженности клиента оказывают влияние материальные и нематериальные факторы.

Материальные факторы ориентированы на потребность клиентов в получении выгоды, они опираются на экономию денег или времени. Их можно условно подразделить на традиционные и программные факторы.

К *традиционным материальным факторам* лояльности относят расположение торговой точки (рядом с домом, офисом, на ежедневном маршруте), ассортимент товара (наличие нужных товаров), его качество и т.д. Эти факторы обеспечивают «псевдолояльность» потребителей (повторность покупок достигается не за счет осознанной эмоциональной приверженности клиента, а автоматически).

Программные материальные факторы – скидочные акции, подарок за покупку, программы лояльности (дисконтные карты, подарочные сертификаты, бонусы, клубные карты и т.п.). Подобные программы лояльности специалисты называют приманками для потребителей.

Нематериальные факторы характеризуют качество обслуживания и отношение к клиентам. Они подразделяются на *процедурные и персональные факторы*, предусматривающие обучение продавцов технике качественного обслуживания, выработке и внедрению стандартов обслуживания, проведению регулярных оценок качества обслуживания клиентов.

Однако нематериальные факторы лояльности клиента не ограничиваются очевидными «персональными» составляющими качественного обслуживания. Очень большую роль в формировании удовлетворенности и, как следствие, лояльности клиента играют *процедурные и организационные факторы* качественного обслуживания. Только обучением продавцов решить вопрос формирования лояльности клиентов очень сложно, необходимо наряду с этим выстраивать клиентоориентированную организацию, т.е. создавать привлекательный для покупателя имидж, формировать корпоративную культуру обслуживания клиентов.

5.3. Правила работы с покупателями

Многие руководители торговых организаций допускают типичную ошибку, считая, что основная задача торговли — продать товар. Во главу угла необходимо поставить задачу завоевания покупателя (клиента), так как торговый объект будет успешен только благодаря постоянным покупателям.

Клиентинг — это маркетинг отношений с покупателем, ориентация на его интересы и потребности. Это не продажа товара как такового, а предложение конкретного товара конкретному покупателю. В основе ориентации на клиента лежит высказывание: «Поставьте каждого покупателя первым в очереди». Покупатель требует, чтобы:

- были к нему терпеливы и внимательны;
- оказывали помощь;
- помогали сделать выбор;
- при возникновении проблем становились на его сторону;
- говорили ему «спасибо».

Всех покупателей с точки зрения взаимоотношений с торговой организацией можно разделить на пять групп:

- *потенциальный покупатель* — человек, который не видит потребности в посещении данного магазина или посещает магазин конкурента;

- *новый или случайный покупатель (посетитель)* — покупатель, который зашел в магазин просто так или по каким-то причинам не смог добраться до привычного магазина;

- *покупатель* — тот, кто покупает в данном магазине довольно часто, но активно рассматривает и другие магазины. Это может оказаться проявлением ложной лояльности или удовлетворенности товаром и процессом покупки;

- *постоянный покупатель* — тот, кто покупает в данном магазине чаще всего, так как удовлетворен товаром и процессом покупки;

- *приверженец* — лояльный (преданный) покупатель, который предпочитает только этот магазин и советует другим приобретать товары в нем.

Лояльность, как говорилось ранее, — это прежде всего положительное отношение покупателя к магазину. Лояльность — это эмоция клиента, который приходит в данный магазин, несмотря на наличие других, финансово более выгодных предложений на рынке. В этом и заключается ее основное отличие от удовлетворенности. Лояльность — это отнюдь не ра-

циональная оценка магазина, а следствие неких, часто бессознательно воспринимаемых факторов. Ведь когда покупатель лоялен, он может простить и более высокие цены, и отдельные погрешности в обслуживании.

Лояльный покупатель – тот, который положительно относится к магазину, причем высказывание, что «магазин нравится» часто носит обобщенный характер. На вопрос «Почему?» большинство не сможет дать четкого ответа. Лояльный покупатель всегда простит отдельные погрешности в виде временного ремонта или единичный случай плохого настроения у продавца; активно рекомендует магазин другим и приводит в магазин своих друзей и родственников; мало чувствителен к снижению цен у конкурентов и к их иным мероприятиям по стимулированию продаж.

Необходимо сделать так, чтобы покупатель проявил больше лояльности (т.е. купил больше и рекомендовал чаще), чем вчера, а завтра больше, чем сегодня.

При обслуживании покупателей необходимо придерживаться определенных правил, способствующих результативности продаж.

Действия продавца, которые эффективны при работе с покупателем:

- необходимо дать покупателю возможность осмотреться. Любому человеку в новом для него помещении нужно время на то, чтобы освоиться и почувствовать себя в безопасности, поэтому не стоит сразу подходить к зашедшему в магазин покупателю;

- следует избегать употребления частицы «не». Фразы типа «Не нужна ли вам моя помощь?», «Не подсказать ли вам?» чаще всего заставят клиента дать отрицательный ответ. Задавать вопросы надо в позитивной форме;

- нужно подчеркивать значимость покупателя. Любому человеку приятно отвечать на те вопросы, в ответах на которые он может выглядеть экспертом. В связи с этим следует задавать вопросы об опыте покупателя в использовании подобного товара, спрашивая о его критериях выбора: «Что Вам больше всего нравилось в используемой модели? Что не нравилось?»;

- необходимо избегать шаблонов. При общении целесообразно использовать приемы и обращения, которых не ожидает покупатель. Замешательство покупателя позволит взять инициативу в свои руки и привлечь его внимание (например, «Сегодня мы проводим среди покупателей исследование

уровня комфортности вот этого кресла. Пожалуйста, присядьте сюда на несколько секунд и оцените по 10-балльной шкале, насколько вам комфортно в нем»);

- следует привлекать внимание других покупателей. Когда к продавцу с вопросом подходит покупатель и продавец начинает ему что-то рассказывать, за спиной спросившего покупателя останавливаются другие покупатели. Они покупают чаще тех, кто подходит с вопросами. Необходимо стимулировать и поощрять вопросы и обращения покупателей — это притягивает внимание других покупателей магазина, готовых совершить покупку;

- следует комментировать чувства и эмоции покупателя, разделять их: «Я Вас понимаю — от такого выбора можно и растеряться. Давайте я в двух словах объясню, на что надо в первую очередь обращать внимание, тогда будет легче выбрать»;

- необходимо поддерживать шутки и юмор покупателей, даже если они кажутся не очень смешными. Это дает возможность «включить» эмоции покупателя, тем самым помогая ему совершить покупку.

Действия продавца, которые не следует совершать при работе с покупателем:

- навязчиво приветствовать, говорить избитые фразы типа «Могу я вам чем-либо помочь?», «Что вам подсказать?». Это уже изрядно надоело покупателям и часто приводит к быстрому обрыву контакта с однозначным ответом: «Спасибо, я сам(а) посмотрю...», «Спрошу, когда понадобится ...» и т.д.;

- бояться покупателя. Боязнь может проявляться в двух крайних формах — откровенном игнорировании покупателей или немотивированной агрессивности к покупателям. И то, и другое — защитная реакция от обращений и просьб покупателей;

- общаться с коллегами. К двум беседующим продавцам подходят в 3 раза реже, чем к продавцу, стоящему одиноко. Покупатели не любят мешать. Можно упустить покупателя только лишь из-за того, что он не осмелился обратиться за консультацией, потому что продавец в это время общался с коллегами;

- подменять деятельность. На рабочем месте продавцы откровенно скучают или занимаются «своими делами» — они «имитируют» активную деятельность: расставляют и переставляют товар, наводят порядок на рабочем месте, т.е. делают все возможное, чтобы не общаться с покупателем;

- усложнять процесс покупки. Часто случается, когда в результате искреннего желания помочь покупателю продавец настолько подробно и сложно рассказывает о всех характеристиках товара, что покупатель теряется и начинает сомневаться, нужен ли ему такой товар;
- сравнивать один товар с другим, подчеркивая его недостатки. Продавец начинает настоятельно рекомендовать один товар в ущерб другому, который выставлен в этом же магазине. Таким образом можно потерять доверие покупателя к магазину, который продает «сомнительные» по качеству товары;
- искренне советовать покупателю, где можно купить аналогичный товар дешевле, лучшего качества и т.д.;
- самоутверждаться за счет покупателя. Как правило, в таких случаях продавцы хорошо владеют информацией о продаваемом товаре, любят показать свою образованность и поучить покупателя, забывая о том, что их главная задача – продавать. Часто пользуются оценочными суждениями в адрес покупателя;
- демонстрировать свои личные проблемы и дела в магазине.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет процесс продажи?
2. Что понимают под активной продажей и каковы ее отличия от традиционной продажи?
3. Как характеризуются этапы активной продажи?
4. Что понимают под стилем продаж?
5. Какие факторы влияют на результативность продаж?
6. Каково содержание стратегий расширения клиентской базы?
7. Какие можно выделить типы покупателей?
8. Какие действия продавца наиболее эффективны при работе с покупателями?
9. Совершения каких действий следует избегать продавцу при работе с покупателями?

Задания

1. Составьте перечень типичных ошибок, которые часто допускают продавцы в обращении с покупателями (на вашем личном опыте или на примере магазина, который Вы часто посещаете).
2. Определите, к какому типу покупателей Вы относитесь. Ответ обоснуйте.

6. СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

6.1. Стандарты бизнес-процессов магазина

6.1.1. Понятие стандарта работы магазина, его содержание, правила разработки и оформления

Одним из эффективных инструментов обеспечения высокого уровня качества торгового обслуживания является стандартизация торговых процессов, в том числе и обслуживания покупателей.

В торговой деятельности зарубежных торговых компаний получила распространение практика использования при обслуживании клиентов четких однотипных решений типичных задач, возникающих в процессе работы. Типовые решения, закрепленные в одном или нескольких документах, являются обязательными для исполнения работниками торговых организаций. Такой документ или, как правило, свод документов специалисты называют стандартом обслуживания. За рубежом стандарты обслуживания применяются в торговле, организациях общественного питания, туризма, автосервиса, банковских учреждениях и других сферах деятельности.

Использование стандартов обеспечивает решение следующих задач:

- повышение производительности труда;
- быстрое воспроизводство технологий обслуживания;
- создание корпоративной культуры;
- выявление типичных ошибок при реализации функций бизнес-процессов обслуживания клиентов;
- создание прозрачной системы карьерного роста на основе принятых в организации критериев обслуживания;
- сокращение сроков адаптации новых сотрудников;
- совершенствование бизнес-процессов обслуживания клиентов.

Использование стандартов обслуживания позволяет повысить конкурентоспособность торговой организации за счет повышения качества обслуживания клиентов, повышения имиджа организации, создания единого корпоративного стиля работы.

В отличие от положений и инструкций стандарты обслуживания увязывают воедино весь комплекс вопросов по решению задач повышения качества обслуживания, так как разрабатываются на единой методологической основе. При разработке стандартов обслуживания используются количественные оценки качества работы, что позволяет объективно оценить работу торгового персонала, а это в свою очередь мотивирует персонал повышать качество своей работы.

Однако использование стандартов обслуживания целесообразно не во всех случаях, а только если соблюдаются следующие принципиальные условия:

- стандартизируемая работа достаточно однородная и распределяется между персоналом по единой схеме;
- объемы работ относительно постоянны;
- количественные и качественные параметры напрямую вытекают из содержания рабочих процессов и не требуют фиксации этих параметров самим работником вручную.

Стандарт обслуживания — это документ, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации.

Для любого магазина в первую очередь рекомендуется разрабатывать стандарты, описывающие:

- процедуру открытия магазина;
- бизнес-процессы управления ассортиментом (документы, регламентирующие ассортиментную политику, товарный классификатор и ассортиментная матрица);
- работу с поставщиками;
- основные бизнес-процессы товародвижения, к которым относятся:
 - заказ, поставка и приемка товара;
 - работа склада; перемещение товара со склада в торговый зал;
 - работа с покупателем в торговом зале;
 - оформление покупки и работа на кассе;
 - послепродажное обслуживание;
 - проведение инвентаризации;
 - стандарты мерчандайзинга;
- работу персонала.

Стандарт открытия магазина позволяет в значительной степени сократить временные финансовые издержки по открытию нового торгового объекта (магазина), особенно для сетевых компаний.

Стандарт управления ассортиментом — документ, описывающий работу с ассортиментом на основе данных об особенностях целевой покупательской аудитории, концепции и позиционирования магазина, а также имеющихся ресурсов (финансы, поставщики, особенности рынка).

Стандарт работы с поставщиками — документ, который регламентирует хозяйственные связи с поставщиками и согласуется с юридической и финансовой службами.

Стандарт организации товародвижения — документ, описывающий технологию работы конкретного сотрудника при выполнении отдельных бизнес-процессов, а также содержащий необходимые формы документов (бланков).

Стандарт работы персонала — документ, который определяет, как сотрудник должен выполнять свои обязанности в соответствии с должностной инструкцией.

Примерная структура стандартов бизнес-процессов магазина представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Примерная структура стандартов бизнес-процессов магазина

Наименование бизнес-процесса (стандарта)	Примерная структура (содержание)
1	2
Стандарт открытия магазина	Месторасположение. Здание и помещение, в которых будет располагаться магазин. Оформление магазина. Торговое оборудование и оргтехника. Рекомендуемый ассортимент. Персонал. Процедура открытия
Стандарт управления ассортиментом	Положение об ассортиментной политике (документ, регламентирующий стратегический аспект управления ассортиментом). Товарный классификатор. Ассортиментная матрица
Стандарт работы с поставщиками	Общие положения (портрет желаемого поставщика). Процесс заключения договоров с поставщиками. Процедура заказа товара. Переоценка товаров. Финансовые условия. Процедура возврата товаров (в том числе по браку). Порядок взаимодействия по рабочим вопросам

1	2
Стандарт организации товародвижения	<p>План поставок. Бланк контроля ассортимента на местах. Инструкция экспедитора. Инструкция по приемке товаров. Инструкция по организации работы склада. Инструкция по перемещению товара со склада в торговый зал. Порядок работы с покупателем в торговом зале (последовательность действий продавца при работе с покупателем при получении дисконтной карты, в примерочной, при процедуре проверки товара, упаковке товара). Стандарт работы кассира-операциониста (обязанности перед началом и окончанием смены, при обслуживании покупателя на кассе, требования к приему, хранению и инкассации денежных средств). Действия продавца при гарантийном обслуживании товара. Действия продавца при возврате товара. Инструкция по проведению инвентаризации и миниревизий</p>
Стандарт мерчандайзинга	<p>Общие положения. Типовая схема планировки торгового зала. Планограмма выкладки товаров</p>
Стандарт работы персонала	<p>Необходимый минимум знаний о торговой организации, принципах работы и принятых правилах отношений между сотрудниками. Необходимый минимум знаний о товаре. Правила внутреннего распорядка. Стандарт внешнего вида отдельно для мужчин и женщин. Основные правила продажи и обслуживания покупателей (для продавцов-консультантов)</p>
Внедрение стандартов и контроль их исполнения	<p>Тесты и опросники для определения уровня знаний персонала. Оценочный лист торговой организации. Инструкция по проверке торговой организации. Оценочный лист для ежедневной оценки работы персонала (например, продавца-консультанта, кассира). Положение о проведении аттестации</p>

При разработке и внедрении стандартов следует учесть следующее:

- стандарты разрабатываются для конкретной торговой организации;

- если технологии можно стандартизировать (практика показывает, что даже нестандартные ситуации поддаются стандартизации), то психологическая составляющая не всегда и не полностью поддается стандартизации;

- важно не переборщить. При чрезмерном увлечении стандартизацией сначала разрабатываются базовые стандарты, потом дополнительные, далее дополнительные уточняющие и т.д. Во всем нужно знать меру;

- при разработке стандартов нельзя забывать про нормативные документы, регламентирующие организацию торговли и работу розничных торговых объектов;

- выполнять стандарты будет персонал, поэтому необходимо продумать грамотную процедуру внедрения стандартов, в ходе которой придется не только указать, что и как нужно сделать, но и подробно объяснить, зачем все это нужно; почему необходимо так работать; почему это поможет персоналу в работе.

Требования к поведению торгового персонала (выполнению определенных действий или операций) в свою очередь нужно не только разъяснить и заставить выучить, но и отработать на практике, чтобы сформировать умение выполнять данные требования без лишних раздумий.

Иными словами, просто прописать стандарты недостаточно. Необходимо приложить дополнительные усилия для повышения квалификации торгового персонала.

Требования к написанию стандартов:

- стандарт разрабатывается для конкретного магазина с учетом его формата и иных характеристик функционирования;

- стандарт прописывается для определенной области работы магазина или должности с обозначенными задачами деятельности, функциональными обязанностями и критериями оценки;

- стандарт — это короткий документ, в нем не должно быть ненужных введений и предисловий, лишнего текста; он прописывается конкретным языком, так, чтобы у сотрудника, для которого стандарт предназначен, не возникало дополнительных вопросов, что именно нужно сделать.

В связи с этим для регламентов общего характера подходит таблица с текстом или перечень требований с конкретными формулировками; для отдельных рабочих операций лучше использовать схему или четко прописывать последовательность действий или требований; для работы с клиентами — правила поведения в разных ситуациях.

Правильный стандарт – это тот, который легко запоминается и строго соблюдается торговым персоналом.

Стандартизация бизнес-процессов магазина проходит в несколько этапов: разработка стандартов, процесс их внедрения, контроль их исполнения.

Разработка стандартов осуществляется специалистами торговой организации или с привлечением сторонних консультантов (консалтинговых фирм).

Если к разработке стандартов привлекается консалтинговая фирма, то процесс его подготовки и внедрения включает такие этапы, как:

- разработка стандарта (стандартов):
 - диагностика работы магазина и торгового персонала с целью формирования единого подхода к разработке стандартов;
 - проведение организационных семинаров с участием экспертной группы (руководителя и специалистов торговой организации);
 - совместная работа консультантов и экспертной группы;
 - подготовка стандарта (стандартов) рабочими группами;
 - согласование и утверждение итогового варианта стандарта (стандартов);
- внедрение стандарта (стандартов), включающего проведение семинаров, тренингов и т.п.

Для поддержания необходимого уровня выполнения стандартов необходим контроль их исполнения.

В зарубежных странах активно проводится регулярный мониторинг. Одним из распространенных в области управления качеством обслуживания в розничной торговле является метод *mystery shopping*, позволяющий анализировать уже устоявшийся процесс обслуживания с точки зрения его соответствия корпоративным стандартам

6.1.2. Стандарты мерчандайзинга

Разработка стандартов мерчандайзинга обусловлена необходимостью:

- определения всех требований к системе мерчандайзинга с учетом специфики товара, особенностей покупательской аудитории и концепции магазина;
- информирования торгового персонала о действиях в целях организации и поддержания системы мерчандайзинга;

- выработки правил оценки результатов действия сотрудников по поддержанию системы мерчандайзинга в магазине.

Детальное руководство по мерчандайзингу помогает обучать новых сотрудников решению задач непосредственно на месте продаж, делает процесс продаж управляемым, а процесс планирования продаж — более точным, формирует сбалансированный ассортимент товаров, увеличивает товарооборот и повышает прибыльность.

Стандарт мерчандайзинга (мерчандайзинг-бук) — корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в торговой организации. Представлен в виде брошюры (альбома, буклета).

Стандарты мерчандайзинга включают следующие разделы:

- общие положения — общие правила мерчандайзинга для товаров, которые продаются в торговой организации;
- типовая схема планировки торгового зала — план-схема размещения торгового оборудования в зале с указанием размеров торгового зала и оборудования, а также с обозначением расположения товарных групп;
- планограмма выкладки товаров (графическое изображение в виде фотографии, схемы и рисунка).

Обязательными элементами стандартов мерчандайзинга являются требования:

- к ассортиментному ряду — перечень обязательных для представления в данной группе позиций товаров;
- количеству каждого наименования товара — указание минимально допустимого количества по каждому наименованию (артикулу);
- фэйсингу — определение расположения товаров на полке торгового оборудования;
- определению количества упаковок товаров одного наименования;
- определению «лицевой» стороны упаковки;
- определению угла размещения товара (для штучного товара);
- определению размера выставленного весового товара, размера куска со срезом и расположения среза — для продуктов питания;
- последовательности расположения различных наименований одного бренда;
- размещению рекламных материалов;
- оформлению, содержанию и расположению ценника;

- дополнительному оборудованию и приспособлениям для размещения некоторых видов товаров (специальные держатели, подставки и т.п.);
- дополнительным пояснениям и комментариям в отношении особенностей размещения отдельных товаров;
- пояснению по размещению товара в случае отсутствия отдельных наименований товара или товарных групп;
- информации о сезонных изменениях ассортимента, выделяемой под сезонный товар площади и выкладке, оформлении и содержанию ценника.

Разработка стандарта мерчандайзинга осуществляется в следующей последовательности:

- проводится анализ ассортимента с использованием соответствующих методов;
- по результатам анализа и с учетом основных правил мерчандайзинга вносятся изменения в планировку торгового зала и выкладку товаров;
- в течение 3–4 месяцев оцениваются результаты продаж;
- составляется стандарт.

6.2. Организация контроля продаж. Эффективность продаж

Контроль продаж — это система, которая дает возможность в любой момент узнать, как осуществляются продажи.

Сущность контроля состоит в том, что он обеспечивает информацией для принятия решений и их выполнения, например о том, что делать исходя из поставленных целей и сложившейся ситуации.

При организации контроля в первую очередь необходимо определить:

- что контролировать, чтобы решения (и действия на их основе) приводили к результату;
- как это делать эффективно.

Объектами контроля продаж являются политика и организация продаж, торговый персонал, каналы распределения и т.д.

Контроль продаж делится на системный — показатели продаж в целом по торговой организации и личный — показатели специалистов. Такой контроль позволяет достигать запланированных объемов продаж, своевременно учитывать измене-

ния на рынке, дает возможность оценивать эффективность работы каждого отдельного сотрудника и при необходимости вносить изменения.

Внутренний контроль продаж – это система контроля совокупности таких звеньев, как среда контроля, центры ответственности, техника контроля, процедуры контроля, система учета.

В качестве основных целей внутреннего контроля организации можно назвать проверку сохранности и эффективности использования разнообразных ресурсов и потенциала торговой организации; своевременности адаптации организации к изменениям во внутренней и внешней среде.

Основной задачей внутреннего контроля является обеспечение достижения следующих показателей:

- соответствия объема продаж целям и стратегии развития торговой организации;
- устойчивости торговой организации в финансово-экономическом и рыночном отношении;
- рационального и экономного использования всех видов ресурсов;
- соблюдения работниками торговой организации установленных требований, правил и процедур;
- достижения должного уровня продаж и т.д.

Внешний контроль продаж осуществляют, как правило, консалтинговые организации. Рекламные агентства, например, могут, наряду с оценкой эффективности рекламной кампании оценить соответствие деятельности по продажам конкретным рыночным условиям. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику продаж и отношение покупателей к торговой организации. Аудиторские фирмы могут осуществить анализ эффективности продаж в целом.

Для оценки эффективности продаж в магазине используются нижеприведенные показатели.

- Процент роста продаж в целом по магазину, продаж отдельных групп товаров, одноименных товаров различных поставщиков за определенный период.
- Объем продаж на 1 м² – определяется путем деления объема продаж на торговую площадь.
- Объем продаж на погонный метр длины прилавка – рассчитывается путем деления объема продаж на длину прилавка в погонных метрах, используемых для выкладки определенного товара.

- Объем продажи за одну транзакцию. Транзакция – это осуществление одной операции продажи. Объем продажи за одну транзакцию равен валовому объему продаж, деленному на количество транзакций. Если значение данного показателя растет, это свидетельствует о том, что магазин лучше обслуживает своих покупателей.

- Коэффициент конверсии – рассчитывается как отношение покупателей, купивших товар, к количеству покупателей, посетивших магазин за определенный период. Этот показатель характеризует профессионализм продавцов. Чем выше данный показатель, тем лучше работает торговый персонал. В среднем этот показатель в розничной торговле составляет 25–30%. Коэффициент конверсии увеличивается во время проведения распродаж, в выходные дни, в теплое время года; снижается – в будние дни в первой половине дня, при неверном позиционировании товара, в холодное время года.

- Средний чек – является показателем правильного определения сбалансированности ассортимента (его глубины и ширины) и эффективности работы торгового персонала. Рассчитывается как отношение выручки (в рублях) отчетного периода к количеству завершенных покупок (количество чеков).

Важна динамика среднего чека, если она положительная – магазин работает эффективно, если нулевая или отрицательная – следует искать причину. При анализе среднего чека следует также определить среднее количество товаров в одной покупке. Можно также увидеть закономерности в выборе набора товаров. Это можно в дальнейшем использовать при планировании мероприятий стимулирующего характера.

- Коэффициент качества обслуживания. Основу данного показателя составляют совокупные отзывы покупателей, отражающие степень их удовлетворенности торговым обслуживанием.

Коэффициент качества обслуживания ($K_{к.о}$) определяется по формуле

$$K_{к.о} = \frac{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \sum X_4},$$

где X_1 – оценки покупателей по обслуживанию на «отлично»; X_2 – оценки покупателей по обслуживанию на «хорошо»; X_3 – оценки покупателей по обслуживанию на «удовлетворитель-

но»; X_4 — оценки покупателей по обслуживанию на «неудовлетворительно».

При коэффициенте, равном 1–0,9, обслуживание оценивается как отличное; 0,89–0,8 — хорошее; 0,79–0,7 — удовлетворительное; ниже уровня 0,7 — неудовлетворительное.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под стандартом и для чего он нужен?
2. Какие бизнес-процессы магазина можно стандартизировать?
3. Какие требования предъявляются к разработке и оформлению стандартов?
4. Что понимают под стандартом мерчандайзинга?
5. Из каких разделов состоит стандарт мерчандайзинга?
6. Как осуществляется контроль продаж?
7. Что показывает коэффициент конверсии?
8. Как характеризует продажи такой показатель, как «средний чек магазина»?
9. Как можно увеличить чек в том или ином формате магазина?
10. Как рассчитывается коэффициент качества обслуживания?

Задания

1. Приведите примеры, как можно увеличить чек (по количеству наименований товаров) в разных типах магазинов (супермаркете, специализированном магазине по торговле строительными товарами (обувью, одеждой, бытовой техникой и т.п.), гипермаркете.
2. Выступите в роли «тайного покупателя» и оцените уровень обслуживания в магазине «Промтовары».

ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Занятие 1. Сетевой ритейл как фактор глобализационных процессов в торговле

Цель занятия: изучить теоретические аспекты зарождения и развития сетевого ритейла и определить его роль в развитии инновационной экономики.

Задания

1. Рассмотрите эволюционный путь развития торговли (от уличной торговли до сетевого ритейла).

2. Определите сущность сетевой торговли, выделите ее отличительные особенности и преимущества.

3. Исследуйте историю создания и стратегию развития крупнейших сетевых компаний Западной Европы, США.

4. Обсудите состояние и перспективы развития розничных торговых сетей в России, Украине, Беларуси.

5. Подготовьте информационные сообщения о развитии сетевого ритейла в различных странах. Информационные сообщения представьте в виде электронной презентации в формате Microsoft PowerPoint. В презентации должны быть отражены следующие вопросы:

- история создания торговой сети;
- миссия и отличительные особенности деятельности торговой сети;
- основные показатели (размещение и география деятельности, количество торговых объектов, применяемые форматы, специализация и т.д.);
- презентационный материал (фото, графики, рисунки).

Примерный перечень тем информационных сообщений по сетевому ритейлу:

- сетевые технологии в торговле: основные принципы и преимущества;
- развитие мировых торговых сетей;
- состояние, проблемы и перспективы развития сетевой торговли в Республике Беларусь;

- состояние и перспективы развития российских розничных торговых сетей;
- развитие сетевого ритейла Украины;
- концепция развития Шведской кооперативной торговли;
- развитие сетевой торговли Японии;
- развитие сетевой торговли Великобритании;
- сетевой ритейл США;
- развитие сетевой торговли в Азии;
- развитие сетевого ритейла в Германии;
- сетевой ритейл в Индии;
- сетевая торговля в Польше.

6. Исследуйте зарубежный и отечественный опыт развития франчайзинга в торговле. Франчайзинг — новая бизнес-технология в торговле: понятие, субъекты, объекты договора франчайзинга.

Занятие 2. Выбор месторасположения для торгового объекта

Цель занятия: изучить и приобрести навыки практического применения методики определения и выбора месторасположения для розничного торгового объекта.

Ситуационное задание

Решающим фактором коммерческого успеха магазина является выбор месторасположения торговых объектов. Принятие данного решения должно базироваться на исследованиях, в ходе которых устанавливаются факторы, определяющие выгодность месторасположения путем исследования границ торгового пространства.

В одном из административных районов города проводился социологический опрос, конечной целью которого являлось определение размеров и границ торгового пространства магазинов, осуществляющих свою деятельность на территории этого района.

Определение размеров и границ торгового пространства начинается с определения факторов привлекательности при выборе магазина, т.е. респонденты указывают критерии выбора магазинов для покупки. Опрос проводился в магазинах, на уличных рынках, на улицах данного админи-

стративного района города. Выборка составила 895 человек. Принцип выборки – случайный. Форма опроса – анкетирование. Покупателям была представлена анкета, приведенная в прил. 13.

Проведенный социологический опрос позволил выявить следующие *факторы привлекательности при выборе магазина для покупателей*: уровень цен; широта ассортимента; качество предложенных товаров; культура обслуживания; удобство размещения относительно других объектов (культурно-зрелищных, административных, объектов бытового обслуживания и т.п.); удобство транспортного сообщения; режим работы; интерьер магазина; посещаемость потребителями.

Затем на основании вышеуказанных факторов была разработана шкала для оценки конкурентных преимуществ торгового объекта. Данная шкала позволит оценить весомость каждого фактора и на основании этого рассчитать границы торгового пространства по каждому торговому объекту в административном районе.

Методические рекомендации по выполнению задания

1. Изучить показатели оценки конкурентных преимуществ торгового объекта на основании шкалы факторов, представленной в прил. 14.

2. Определить относительную важность каждого из факторов привлекательности через коэффициент весомости каждого фактора.

Расчет коэффициентов весомости факторов проводится с помощью *метода ранжирования*. Коэффициент весомости количественно характеризует значимость отдельного фактора в их общей совокупности. Параметры весомости отдельных факторов определяют исходя из условия, что сумма всех коэффициентов весомости является величиной постоянной и равной единице. При этом условии коэффициент весомости каждого отдельного фактора привлекательности будет в интервале от нуля до единицы. В сумме коэффициенты весомости всех факторов должны давать единицу.

Наиболее распространенным методом определения коэффициентов весомости является *экспертный метод*.

Для определения коэффициентов весомости факторов привлекательности проводится опрос экспертов-покупате-

лей*. Для оценки можно воспользоваться услугами пяти экспертов.

В ходе проведения опроса каждый эксперт проранжировал (упорядочил) девять факторов (в соответствии с выделенными факторами привлекательности). При этом наиболее важному фактору соответствовал самый высокий ранг 9, следующему по важности – ранг 8, далее – ранг 7 и т.д., вплоть до последнего, наименее важного из всех факторов, которому присваивается ранг, равный 1.

Коэффициенты весомости (m_i) определяются по формуле

$$m_i = \frac{\sum_{i=1}^N R_i}{\sum_{i=1}^N R_i n}$$

где $\sum_{i=1}^N R_i$ – сумма рангов i -го показателя; $\sum_{i=1}^N R_i n$ – сумма рангов всех показателей.

Результаты расчетов оформите по образцу табл. 3.1.

Таблица 3.1

Определение коэффициентов весомости показателей конкурентных преимуществ торговых объектов

Фактор привлекательности при выборе магазина для покупателей	Ранги, предоставленные экспертами					Сумма рангов, R_i	Коэффициент весомости, m_i
	1-й эксперт	2-й эксперт	3-й эксперт	4-й эксперт	5-й эксперт		
1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень цен							
Широта ассортимента							
Качество предложенных товаров							

* Экспертами в данном случае могут выступать студенты как обычные покупатели товаров и услуг, пользующиеся услугами торговых объектов в повседневной жизни.

1	2	3	4	5	6	7	8
Культура обслуживания							
Удобство размещения относительно других объектов (культурно-зрелищных, административных, бытового обслуживания и т. п.)							
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений							
Режим работы							
Интерьер магазина							
Посещаемость потребителями							
Сумма							1

3. Далее в соответствии с разработанной шкалой оценок (прил. 14) вышеуказанным методом социологического опроса определите конкурентоспособность торговых объектов путем расчета оценочных баллов. Для этого все 895 опрошенных респондентов оценивали каждый из девяти магазинов по каждому из факторов привлекательности по пятибалльной шкале. В результате были получены оценки, указанные в табл. 3.2 в колонке «Оценка».

Произведением степени оценки на коэффициент весомости рассчитать общий оценочный балл по каждому из факторов в пределах каждого магазина. Сумма оценочных баллов по всем факторам для конкретного магазина дает *общий оценочный балл*. Например, магазины, получившие более высокий общий оценочный балл, являются по результатам проведенного опроса покупателями более конкурентоспособными, и наоборот. Представьте полученные результаты по образцу табл. 3.2. Проведите анализ полученных результатов.

4. Определите размеры и границы торгового пространства отдельных торговых объектов.

Потребители отдадут предпочтение тому или иному торговому пространству, руководствуясь некоторыми критериями.

Таблица 3.2

Оценка конкурентоспособности магазинов

Фактор привлекательности при выборе магазина для покупателей	Коэффициент весомости m_i	Магазины																		
		1-й		2-й		3-й		4-й		5-й		6-й		7-й		8-й		9-й		
		Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	Общая балл	Оценка	
Уровень цен		3,5	4,5		4,5		4,9		3,8		4		3,8		3,8		3,8		4,3	
Широта ассортимента		4,9	4,5		4,5		4		4,1		4,6		4,6		4,3		4,6		4,5	
Интерьер		4,8	4,2		4,2		4,5		3,3		4,5		3,8		3,7		3,8		4,3	
Качество товаров		4,8	4,3		4,3		4,6		3,9		4,1		4,1		4,3		4,1		4,7	
Культура обслуживания		4,1	3,9		3,9		4,9		4,1		4,1		4,1		4,2		4,4		4,4	
Режим работы		4,2	4,8		4,8		4,9		3,9		3,8		3,9		4,5		4,6		4,9	

Удобство размещения относительно других объектов	4,8	4,5	4,5	4,5	3,3	3,5	4,7	3,8	3,5	4,6
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений	5	4,6	4,6	4,6	3,2	3,9	4,7	4,3	3,9	4,9
Посещаемость	2,5	2,2	2,4	2,4	1,4	1,5	1,6	2,1	1,4	2,7
Общий оценочный балл <i>P</i>										

Примечание. Общий балл определяется как произведение коэффициента весомости на полученную оценку по каждому из факторов привлекательности магазина.

Первоначальным таким критерием было расстояние до магазина (*равновозможная точка Конверса*). Конверс разработал формулу, которая позволяет розничному торговцу рассчитать равновозможную точку в единицах длины между конкурирующими розничными объектами.

Так, преобразовав формулу Конверса путем подстановки значения расстояния между исследуемыми объектами и общих оценочных баллов по этим объектам, получим формулу для определения размера торгового пространства между торговыми объектами (D):

$$D = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_x}{P_y}}},$$

где d – расстояние между розничными объектами (магазинами), м; P_x – общий оценочный балл по магазину x ; P_y – общий оценочный балл по магазину y ; x – магазин с большим оценочным баллом; y – магазин с меньшим оценочным баллом.

Расстояние между розничными объектами d находим на основании данных табл. 3.3.

По горизонтали табл. 3.3 находим первый магазин, по вертикали – второй магазин. На их пересечении находим расстояние между этими объектами. Подставляем в вышеприведенную формулу значение этой величины и значения общих оценочных баллов P из табл. 3.3.

Например, для определения границы торгового пространства между первым и вторым магазинами необходимо выполнить следующее:

- исходя из данных табл. 3.3, расстояние d между первым и вторым магазинами составляет 600 м (в соответствии с методикой по горизонтали находим первый магазин, по вертикали – второй);

- предположим, что величина P по первому магазину составляет 4,45, а по второму – 4,43. Учитывая, что P_x – показатель по магазину с большим оценочным баллом, а P_y – общий оценочный балл по магазину с меньшим оценочным баллом, подставляем в формулу значения:

$$D = \frac{600}{1 + \sqrt{\frac{4,45}{4,43}}} = 299,7 \text{ м.}$$

Таблица 3.3

Расчет размера торгового пространства

Магазины	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й
	Расстояние от наименьшего объекта, м								
1-й	0								
2-й	600	0							
3-й	800	200	0						
4-й	7300	7900	7900	0					
5-й	5100	5700	5700	6100	0				
6-й	5600	5000	5000	12 900	7000	0			
7-й	6150	6650	6650	2000	73 000	11 650	0		
8-й	7700	8300	8300	400	6250	13 300	2400	0	
9-й	3500	4100	4100	3 800	5500	9100	2650	4200	0
	Расстояние d между розничными объектами (магазинами), м								

Получаем, что граница торгового пространства между первым и вторым магазинами (между которыми 600 м) находится на расстоянии 299,7 м. Это расстояние отмеряется от наименьшего магазина (с меньшим общим оценочным баллом, так как полученное число меньше половины расстояния между магазинами), т.е. от второго магазина. Поскольку расстояние между исследуемыми магазинами составляет 600 м, следовательно, от первого магазина граница торгового пространства находится на расстоянии 300,3 м ($600 - 299,7$).

Таким же образом по образцу табл. 3.3 определить размеры торговых пространств между каждым двумя магазинами и границы торгового пространства каждого магазина.

По результатам проведенных расчетов на карте города обычно отмечаются границы торговых пространств исследуемых магазинов. Это дает возможность нагляднее оценить и сравнить торговые пространства исследуемых торговых объектов. Для уточнения результатов, полученных расчетным путем в процессе опроса, целесообразно регистрировать место проживания респондентов и цели посещения ими конкретных магазинов.

Оценка месторасположения торгового объекта по вышеописанной методике осуществляется не только на начальном этапе выбора месторасположения, но и на всем протяжении

процесса управления продажами торговой организации. Это позволяет гибко реагировать на изменения рынка и вносить своевременные коррективы в стратегию как отдельного магазина, так и торговой организации в целом.

Занятие 3. Оценка внешнего вида магазина как первого уровня трехуровневой концепции мерчандайзинга

Цель занятия и задание: оценить внешний вид магазина с целью определения и планирования мероприятий мерчандайзинга.

Методические рекомендации по выполнению задания

Для планирования мероприятий мерчандайзинга сначала следует оценить внешний вид магазина — что в нем хорошо, а что можно улучшить. Такую работу можно провести путем опроса покупателей, по результатам которого можно составить предварительный список мер по улучшению торгового процесса в конкретном магазине.

В рамках существующего подхода необходимо выполнить нижеследующие действия.

1. Провести опрос покупателей магазина по предлагаемой форме (прил. 15).

2. Подсчитать количество баллов и результаты опроса интерпретировать по следующей методике.

Расчет по количеству баллов проводится на основании ответов одного респондента. Исходя из количества опрошенных респондентов, результаты должны корректироваться с учетом усредненных оценок:

- *45–50 баллов* — руководство магазина, а также торговый персонал следует похвалить, а самая лучшая похвала — это внимание покупателей к магазину и товару в нем;

- *40–44 балла* — руководство магазина, а также торговый персонал на правильном пути, но, скорее всего, следует доработать концепцию магазина или больше времени уделять столь важным для покупателя мелочам. Необходимо начать с составления списка того, что можно улучшить в первую очередь, далее разработать поэтапный план приведения магазина в соответствии с выбранной (или по необходимости доработанной) концепцией;

- *25–39 баллов* – безусловно, руководству магазина и торговому персоналу есть над чем работать. Следует придерживаться системного подхода – стратегия, концепция, позиционирование, товарная и ценовая политика, мерчандайзинг. При необходимости – повышать профессиональный уровень и уровень квалификации торгового персонала и руководящих работников;

- *11–24 балла* – надо подготовиться к серьезной работе, так как в данном случае, скорее всего, не учитываются конкуренция в районе деятельности магазина, низкий уровень качества торгового обслуживания и т.п;

- *10 баллов* – руководству магазина и торговому персоналу необходимо задуматься о том, стоит ли дальше продолжать работать в розничной торговле, хотя существуют возможности и ресурсы что-либо изменить в данном магазине.

Таблица 3.4

Рекомендации по совершенствованию внешнего вида магазина

Характеристики магазина	Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации
Доступность			
Прилегающая территория			
Наличие парковки			
Название, слоган (при наличии)			
Вывеска			
Витрины			
Входная зона			
Цветовое оформление			
Освещение			
Запах, музыка			
Торговое оборудование			

3. Представить соответствующие выводы, касающиеся внешнего вида магазина как первого уровня трехуровневой концепции мерчандайзинга.

4. На примере конкретного магазина оценить его внешний вид и разработать предложения по его улучшению по форме табл. 3.4.

Занятие 4. Анализ эффективности размещения отделов магазина с учетом мерчандайзинговых подходов

Цель занятия: приобрести практические навыки в определении эффективности размещения отделов магазина с учетом мерчандайзинговых подходов.

Ситуационное задание

В магазине «Супермаркет» торговой площадью 520 м² был открыт новый отдел «Овощи – фрукты». С целью определения наиболее оптимального размещения отдела в период с июля по ноябрь текущего года по указанному отделу были произведены замеры в единицу времени таких показателей (с учетом различных вариантов расположения отдела):

- общее количество посетителей за определенный период;
- общее количество посетителей, подошедших к отделу за определенный период;
- общее количество посетителей, осуществивших покупки в магазине за определенный период;
- общее количество посетителей, осуществивших покупки в отделе за определенный период.

Примерная структура распределения розничного товарооборота по различным отделам магазина «Супермаркет» за указанный период представлена в табл. 3.5.

Полученные показатели размещения отдела «Овощи – фрукты» в торговом зале магазина с учетом используемых вариантов размещения представлены в табл. 3.6.

В табл. 3.7 приведены основные экономические показатели работы магазина «Супермаркет» и отдела «Овощи – фрукты» с учетом различных вариантов размещения этого отдела в торговом зале.

Проведенное специалистами коммерческой службы торговой организации исследование позволило выявить следующие основные сегменты потребителей в зоне обслуживания

магазина: жители близлежащих домов; студенты; рабочие и служащие, работающие вблизи магазина; молодые мамы с детьми.

Таблица 3.5

Примерная структура розничного товарооборота по различным отделам магазина «Супермаркет»

Отдел магазина	Удельный вес товарооборота по отделу в товарообороте магазина, %
Замороженные продукты	4,9
Хлеб и хлебобулочные изделия	4,8
Мясо и мясопродукты	11,2
Овощи – фрукты	9,4
Кондитерские изделия	14,3
Бакалейные товары	16,3
Молочные продукты	7,2
Кулинария	8,2
Рыба и морепродукты	6,3
Соки и безалкогольные напитки	3,4
Пиво	4,3
Алкогольная продукция	9,7

Конфигурация торгового зала магазина «Супермаркет» представляет собой прямоугольник, используемый метод продажи товаров – самообслуживание.

Методические рекомендации по выполнению задания

1. Выбрать оптимальный вариант размещения отдела «Овощи – фрукты» в магазине «Супермаркет», основываясь на общих результатах деятельности торгового объекта в целом и работы указанного отдела (с учетом каждого предложенного варианта размещения отдела).

Анализ и оценку правильности выбранной последовательности размещения отделов производят с использованием *коэффициентов эффективности размещения* (коэффициент подхода к отделу, коэффициент покупки и коэффициент привлекательности).

Таблица 3.6

Показатели размещения отдела «Овощи – фрукты» в торговом зале магазина «Супермаркет»

Вариант размещения отдела	Период размещения отдела	Общее количество посетителей магазина за определенный период	Общее количество посетителей, подошедших к отделу за определенный период	Общее количество посетителей, осужествивших покупки в магазине за определенный период	Общее количество посетителей, осужествивших покупки в отделе за определенный период
1-й – рядом с отделом «Замороженные продукты»	С 01.07. ___ г. по 31.07. ___ г.	22 450	17 300	21 000	13 700
2-й – рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»	С 01.08. ___ г. по 31.08. ___ г.	23 800	20 800	22 800	14 800
3-й – рядом с отделом «Мясо и мясоспродукты»	С 01.09. ___ г. по 30.09. ___ г.	24 700	16 600	23 200	15 350
4-й – в зоне адаптации	С 01.10. ___ г. по 31.10. ___ г.	25 100	16 700	23 850	8 600
5-й – в зоне возвращения	С 01.11. ___ г. по 30.11. ___ г.	25 650	25 400	24 000	12 900

Таблица 3.7

**Основные показатели работы магазина «Супермаркет»
и отдела «Овощи – фрукты» с учетом различных вариантов
размещения этого отдела**

Показатели работы за соответствующий период	1-й – рядом с отделом «Замороженные продукты»	2-й – рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»	3-й – рядом с отделом «Мясо и мясопродукты»	4-й – в зоне адаптации	5-й – в зоне возвращения
<i>Показатели работы магазина «Супермаркет»</i>					
Розничный товарооборот, млн р.	6452,3	6321,4	5987,3	4875,3	7974,3
Уровень расходов на реализацию, %	18,4	18,9	19,2	19,6	19,5
Рентабельность торговой деятельности, %	0,68	0,65	0,64	0,43	0,48
<i>Показатели работы отдела «Овощи – фрукты»</i>					
Розничный товарооборот, млн р.	134,5	142,6	109,6	91,2	96,4
Уровень расходов на реализацию, %	14,3	14,5	14,7	14,9	14,8
Рентабельность торговой деятельности, %	0,59	0,55	0,54	0,49	0,51

Коэффициент подхода к отделу K_{Π}

$$K_{\Pi} = \frac{n_{\Pi}}{N_{\Pi}},$$

где n_{Π} – количество посетителей, которые подошли к отделу за этот период; N_{Π} – общее количество посетителей за определенный период.

Коэффициент подхода к отделу показывает, какая часть посетителей магазина подходит к данному отделу.

Коэффициент покупки $K_{\text{пок}}$

$$K_{\text{пок}} = \frac{n_{\text{пок}}}{N_{\text{пок}}},$$

где $n_{\text{пок}}$ – количество посетителей, осуществивших покупки в отделе; $N_{\text{пок}}$ – общее количество посетителей, осуществивших покупки.

Коэффициент покупки показывает, какая часть посетителей осуществила покупки в данном отделе.

Коэффициент привлекательности $K_{\text{пр}}$. Указывает на предпочтительность варианта размещения отдела; определяется как отношение коэффициента покупки $K_{\text{пок}}$ к коэффициенту подхода $K_{\text{п}}$:

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{пок}}}{K_{\text{п}}}.$$

Коэффициент привлекательности показывает, что подход посетителя к отделу не приводит к обязательному совершению покупки. Но чем ближе $K_{\text{пр}}$ к единице, тем более привлекательным считается вариант размещения отдела.

Для удобства и наглядности результаты проведенных расчетов оформите по образцу табл. 3.8.

2. Представить на схеме планировки торгового зала наиболее приемлемый вариант (с учетом проведенных расчетов) размещения отделов магазина «Супермаркет». Свой вариант обосновать и подтвердить существующими мерчандайзинговыми подходами к размещению отделов в торговом зале магазина.

При решении вопроса о размещении отдела нельзя исходить из результативности отдельно взятого случая. Вариант размещения конкретного отдела должен сочетаться с общим результатом деятельности магазина. Необходимо исключить те варианты, внедрение которых сопровождается снижением эффективности работы магазина в целом. При этом нужно анализировать товарооборот, прибыль, расходы и другие показатели экономической эффективности отдела и торговой деятельности магазина.

Полученные результаты оформить схематично в виде планировки торгового зала магазина и подсобных помещений (например, так, как это показано на рис. 3.1) на листе формата А 4.

Таблица 3.8

**Показатели эффективности размещения отдела «Овощи – фрукты»
в торговом зале магазина «Супермаркет»**

Вариант размещения отдела	Коэффициент подхода к отделу $K_{п}$	Коэффициент покупки $K_{пок}$	Коэффициент привлекательности $K_{пр}$
1-й – рядом с отделом «Замороженные продукты»			
2-й – рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»			
3-й – рядом с отделом «Мясо и мясопродукты»			
4-й – в зоне адаптации			
5-й – в зоне возвращения			

На полученной планировке схематично представить свой вариант размещения отделов магазина, учитывая мерчандайзинговый подход.

3. Обозначить условно на схеме возможные варианты движения выделенных сегментов покупательских потоков магазина «Супермаркет» (используя различные цвета).

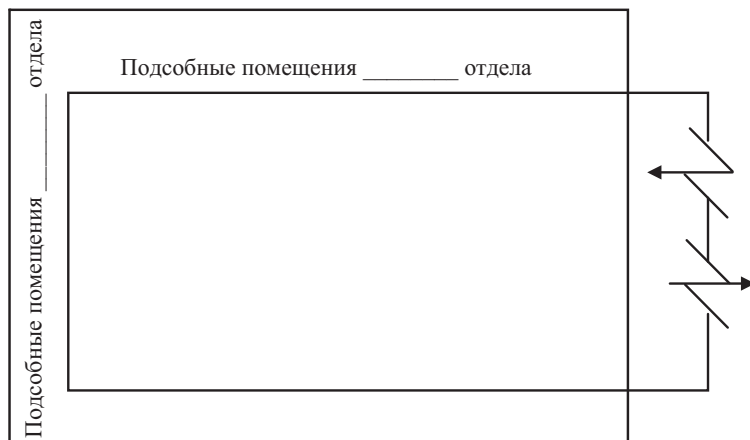


Рис. 3.1. Планировка торгового зала и подсобных помещений магазина «Супермаркет»

4. Учитывая прилагаемую информацию, выделить возможные варианты «холодных» зон и «золотых треугольников» на планировке торгового зала магазина.

Занятие 5. Размещение товарных групп в торговом зале продовольственного магазина (кейс)

Цель занятия: составить примерную схему расположения товарных групп на схеме-планировке торгового зала продовольственного магазина самообслуживания с учетом сегментирования торговой площади и подходов мерчандайзинга.

Постановка кейса

Распределить товарные группы внутри магазина, чтобы, с одной стороны, показать весь товар лицевой стороной, с другой — направить покупателя в нужные зоны и сделать так, чтобы он прошел по всему периметру торгового зала. При этом необходимо помнить, что покупателю должно быть не просто приятно делать покупки, но и удобно передвигаться по залу.

Алгоритм выполнения кейса

1. Выделить основные функциональные зоны торгового зала.
2. Спланировать магистраль для основного потока покупателей.
3. Распределить товарные группы (категории) с учетом зонирования торгового зала и психологических особенностей поведения покупателей в торговом зале (входная зона, периметр торгового зала, внутренние ряды в центре торгового зала, кассовая зона).
4. Предусмотреть возможные дополнительные точки продаж для отдельных товарных групп.

Примерный ассортимент реализуемых товаров:

- алкогольная продукция;
- пиво;
- безалкогольные напитки;
- хлеб, свежая выпечка;
- кулинария;

- живая рыба;
- замороженная рыба;
- бакалея;
- чай, кофе;
- кондитерские товары;
- замороженные овощи, фрукты и полуфабрикаты;
- овощи, фрукты;
- консервированные овощи;
- детское питание;
- мороженное мясо и морепродукты;
- мороженое;
- концентраты, специи, соусы;
- сигареты;
- открытки, газеты;
- сладости;
- жевательная резинка;
- мясо;
- колбасные изделия;
- мясные консервы;
- сыры;
- сырная нарезка;
- молочная группа;
- яйцо, майонез;
- свежевыжатые соки;
- сезонные фрукты;
- корм для животных;
- товары для дома, бытовая химия.

5. Обсудить предложенные варианты размещения товарных групп в торговом зале.

Занятие 6. Выкладка товаров в торговом зале – третий уровень концепции мерчандайзинга

Цель занятия: изучить теоретические подходы к выкладке товаров в торговом зале, в том числе к выкладке отдельных товарных групп, категорий.

Задания

1. Раскрыть понятия «выкладка товаров» и «точка продаж».
2. Рассмотреть общие принципы и правила выкладки товаров.

3. Обсудить основные концепции выкладки товаров. Привести примеры основных способов возбуждения интереса и привлечения внимания покупателей.

4. Охарактеризовать применение специальной выкладки товаров (дисплейной, палетной, выкладки в тележках, навалом).

5. Изучить различные варианты планировочных решений и подходов к выкладке товаров в различных типах магазинов города (выездное занятие).

Результаты оформить по образцу табл. 3.9. При возможности и наличии приложить фото.

Таблица 3.9

Оценка планировочных решений и выкладки товаров в различных типах магазинов

Показатели	Формат магазина 1	Формат магазина 2
1. Планировочные решения 1.1. Вид планировки 1.2. Наличие входной зоны в торговый зал и ее оформление 1.3. Оформление расчетно-кассового узла 1.4. Расстановка торгового оборудования 1.5. Магистраль для покупателей 1.6. Оформление «холодных» зон торгового зала		
2. Выкладка товаров 2.1. Основная выкладка товаров (концепции представления товаров, соблюдение основных правил (фейсинга, «двух пальцев», FIFO), способы возбуждения интереса к товарам 2.2. Точки продаж (основная и дополнительная) товаров 2.3. Специальная выкладка (палетная, дисплейная, массовая, многотоварная и др.)		
3. Рекомендации по совершенствованию: планировочных решений выкладке товаров		

6. Подготовить информационные сообщения о требованиях и особенностях выкладки различных товарных групп с учетом мерчандайзинговых подходов. Информационные со-

общения представить в виде электронной презентации в формате Microsoft PowerPoint.

Презентации можно подготовить по выкладке следующих видов товаров:

- замороженной продукции;
- молочной продукции;
- чая и кофе;
- алкогольной продукции;
- кисломолочной продукции;
- рыбы и морепродуктов;
- колбасных изделий;
- сыров;
- сельскохозяйственной продукции;
- бакалейных товаров;
- кондитерских изделий;
- минеральной воды (пива);
- одежды;
- обуви;
- мебели;
- бытовой техники;
- ювелирных изделий;
- сувенирных изделий;
- книжной продукции.

Актуальной является презентация по такой теме, как «Принципиальные подходы и особенности выкладки товаров в отдельных форматах магазинов (гипермаркетах, супермаркетах, дискаунтерах, универсамах, специализированных магазинах, магазинах у дома и др.)».

Занятие 7. Измерение эффективности системы мерчандайзинга

Цель занятия и задание: изучить показатели, используемые для оценки эффективности системы мерчандайзинга в розничном торговом объекте и приобрести навыки их расчета.

Методические рекомендации по выполнению задания

Для оценки эффективности системы мерчандайзинга прежде всего анализируют показатели эффективности использования торговых площадей, к которым относятся:

- оборот (выручка) на 1 м² торговой площади;
- прибыль на 1 м² торговой площади.

Важно применять одновременно два показателя — и оборот, и прибыль. Анализ только оборота на 1 м² проводится, если нужно сравнить два магазина с одинаковым ассортиментом и примерно равной площадью. Для детального и полного анализа необходима информация об эффективности использования торговой площади каждой товарной категорией, и в этом случае следует анализировать оба показателя. Такой анализ проводится как для товарных категорий, так и для групп и подгрупп внутри категорий, а также для торговых марок (в мультибрендовых магазинах) и для отдельных позиций внутри каждого раздела или подгруппы. Изучение этих показателей позволяет оценить, насколько были эффективны проведенные мероприятия по изменению системы мерчандайзинга.

Самый важный показатель эффективности системы мерчандайзинга (и системы управления ассортиментом в целом) — это оценка эффективности использования площадей отдельными товарными категориями. Для этого сначала необходимо определить долю каждой товарной категории во всей выставочной торговой площади магазина. Общая выставочная торговая площадь магазина — это те площади, которыми он располагает для представления товаров.

При использовании подходов мерчандайзинга существует несколько способов измерения выставочной торговой площади:

- учитывается только площадь пола, занятая торговым оборудованием и мебелью в торговом зале (измеряется в квадратных метрах);
- определяются площади полочного пространства, занятые товарами (измеряются в квадратных метрах);
- учитываются объемы полочного пространства, занятые товарами (измеряются в квадратных метрах).

Первый способ используется в магазинах, где одна товарная категория или группа занимает полностью единицу торговой площади или торгового оборудования (стеллаж, прилавок, вешало и т.д.), например магазины одежды или крупной бытовой техники.

Второй способ применяется в тех случаях, когда одна единица торгового оборудования занята несколькими товарными группами, например две полки — кофе и три полки — чай.

Третий способ используется в тех случаях, когда габариты товаров в магазине и высота полок сильно варьируются.

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

- коэффициент эффективности использования площадей по обороту:

$$K_{об} = \frac{\text{Доля категории в товарообороте}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}},$$

- коэффициент эффективности использования площадей по прибыли:

$$K_{пр} = \frac{\text{Доля категории в прибыли}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Коэффициент может иметь три значения показателя: $K > 1$; $K < 1$; $K \approx 1$.

Если коэффициент значительно выше единицы, то соответствующие категории товаров, скорее всего, имеют недостаточную площадь выкладки или ассортимент товаров в магазине слишком узкий либо и то и другое. При таких показателях необходимо увеличить площадь выкладки или расширить ассортимент. Увеличение площади должно быть управляемым.

Если коэффициент значительно ниже единицы, то соответствующие категории, вероятнее всего, занимают слишком много площади и имеют избыточно широкий ассортимент, поэтому площади используются неэффективно. Рекомендуется уменьшить занимаемую площадь и контролировать продажи, чтобы не допустить их падения, либо контролировать сужение ассортимента.

Если коэффициент около единицы, то площади, занимаемые товарами соответствующей категории, можно оставить без изменений.

Оценку эффективности системы мерчандайзинга по представленным в ситуационном задании данным проведем на основе показателей эффективности использования торговых площадей отдельными товарными категориями.

С учетом показателей работы продовольственного магазина, позиционирующего себя в формате «магазин у дома» (торговый зал площадью 500 м²), провести оценку эффективности системы мерчандайзинга исходя из показателей эффективности использования торговых площадей отдельными товарными категориями, и представить соответствующие выводы.

Таблица 3.10

Показатели работы магазина

Товарные группы	Объем продаж, млн р.	Прибыль, млн р.	Площадь, занятая под товарную категорию, м ²
Бакалея	1721,6	130,3	64,5
Алкогольные напитки	1577,1	157,5	71,0
Колбасы	1327,4	77,8	4,0
Безалкогольные напитки	1314,2	58,4	76,0
Молочные продукты	1235,4	43,8	24,0
Замороженные мясные продукты	841,1	76,8	28,5
Кондитерские изделия	749,1	79,7	46,5
Соусы, специи	552,0	38,9	30,0
Табачные изделия	381,1	20,4	4,0
Чипсы, снеки	315,4	22,4	26,0
Овощи, фрукты	276,0	28,2	7,0
Консервы	249,7	39,9	24,5
Масложировая группа	236,6	16,5	4,5
Слабоалкогольные напитки	249,7	17,5	4,0
Масло растительное	105,1	6,8	9,0
Корма для животных	92,0	8,8	1,5
Хлебулочные изделия	52,6	3,9	1,0
Детское питание	39,4	1,9	9,0
Сопутствующие товары	1826,8	143,0	65,0
Итого	13142,3	972,5	500

Примечание. В данном случае торговая площадь, занимаемая определенной группой товара, рассчитывалась как площадь пола, занятая торговым оборудованием, на котором размещены товары данной группы.

В табл. 3.10 представлены показатели работы магазина за определенный период по отдельным товарным категориям (объем продаж, прибыль и площадь, занятая под товарную категорию).

Задание рекомендуется выполнять в следующей последовательности.

1. Рассчитать долю товарных групп в розничных продажах, прибыли и занимаемой торговой площади. Результат оформить по образцу табл. 3.11.

Таблица 3.11

Расчет показателей доли товарных групп в продажах, прибыли и занимаемой торговой площади по магазину

Товарные группы	Доля в продажах, %	Доля в прибыли, %	Доля в занимаемой площади, %

На основе рассчитанных в табл. 3.10 показателей построить соответствующий график сравнения товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади.

Например, часть такого графика по товарным категориям «алкогольные напитки» и «безалкогольные напитки» представлена на рис. 3.2.

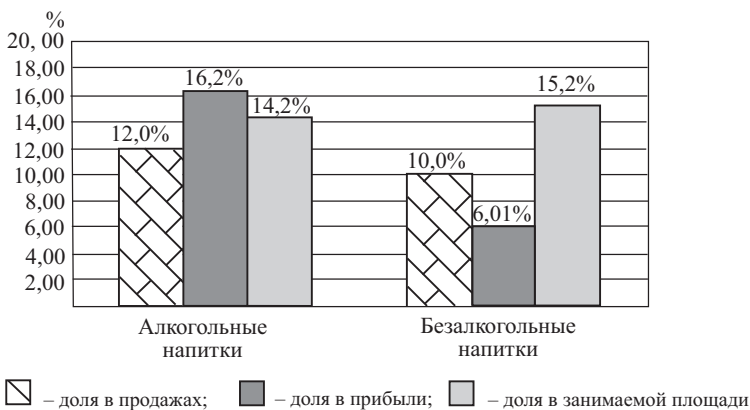


Рис. 3.2. Пример графика (фрагмент) сравнения товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади (алкогольные и безалкогольные напитки)

2. Рассчитать коэффициенты эффективности использования торговой площади по обороту и прибыли. Результат оформить по образцу табл. 3.12.

Таблица 3.12

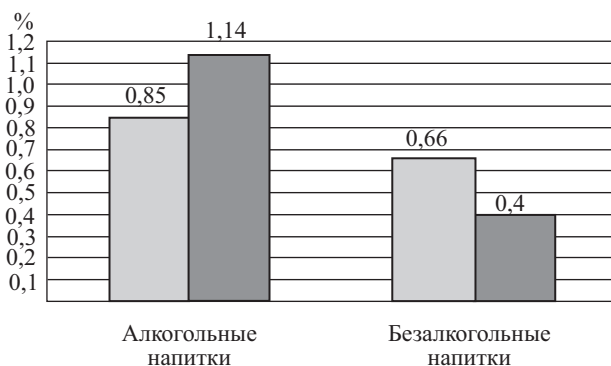
Расчет коэффициентов эффективности использования торговой площади магазина

Товарные группы	Коэффициент эффективности использования торговой площади по обороту $K_{об}$	Коэффициент эффективности использования торговой площади по прибыли $K_{пр}$

3. Провести сравнительный анализ эффективности использования торговых площадей (эффективность системы мерчандайзинга) по различным товарным категориям.

По аналогии с предыдущим построить соответствующий график сравнения коэффициентов использования площадей. Пример фрагмента такого графика по вышеуказанным товарным категориям представлен на рис. 3.3.

На основании рассчитанных данных указать, по каким группам товаров нужно увеличить площади, по каким –



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

Рис. 3.3. Пример графика (фрагмент) сравнения коэффициентов использования площадей товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади (алкогольные напитки и безалкогольные напитки)

уменьшить. Данные о доле группы в обороте и в прибыли дают необходимые уточнения, площади какого качества нужно выделить тем или иным группам.

В качестве примера представить такой сравнительный анализ по товарным категориям «алкогольные напитки» и «безалкогольные напитки».

По группе *алкогольных напитков* доля в обороте составляет около 12%, в прибыли – 16,2, в площади – 14,2%. Эти данные могут свидетельствовать о том, что:

- хорошо представлен дорогой алкоголь, дающий высокую прибыль, а дешевый, дающий оборот, возможно, имеет более низкие показатели;
- надбавка на алкоголь высокая, поэтому оборот недостаточный;
- ассортимент алкогольной группы не сбалансирован: недостаточно средних и недорогих по цене позиций.

Для данного формата магазина рекомендуется хорошая представленность недорогого алкоголя с небольшой наценкой. Конечно, требуется дополнительный анализ внутри группы, но уже видно, что эта группа имеет определенный потенциал к росту оборота после определенных изменений: выкладки, ассортимента или ценообразования в группе.

Для данной группы имеющихся площадей недостаточно – коэффициент использования торговых площадей близится к единице и значительно выше единицы.

По группе *безалкогольных напитков* доля в обороте составляет 10%, в прибыли – 6,01, в площади – 15,2%. Это свидетельствует о том, что товара выставлено намного больше, чем нужно. Низкая доля в прибыли может быть вызвана невысокой надбавкой или слабой представленностью средних и высоких по цене позиций, дающих высокую прибыль. Необходимые изменения – уменьшение торговой площади под товары этой группы примерно на 60% и анализ ассортимента на сбалансированность (необходимые пропорции товаров разных ценовых групп) и анализ надбавок.

Места продаж безалкогольных напитков являются ускорителями потока покупателей, поэтому их нужно размещать по ходу покупательского потока.

Коэффициент установочной площади составляет 0,22, что ниже рекомендуемого значения (0,29–0,32, максимум 0,4). Это свидетельствует о том, что на такой торговой площади возможно размещение дополнительного оборудования.

Группа безалкогольных напитков имеет коэффициенты эффективности использования торговых площадей значительно ниже единицы вследствие того, что она занимает слишком много места.

4. Оценить эффективность системы мерчандайзинга в торговом объекте, сделать обоснованные выводы.

Занятие 8. Проведение первичного мерчандайзинг-аудита розничных торговых объектов

Цель занятия и задание: приобрести практические навыки по проведению первичного мерчандайзинг-аудита розничных торговых объектов. Провести первичный мерчандайзинг-аудит магазинов города.

Методические рекомендации по выполнению задания

1. Использовать для проведения мерчандайзинг-аудита приведенный ниже лист наблюдения.

Лист наблюдения для проведения первичного мерчандайзинг-аудита торгового объекта

1. Дата проведения наблюдения.
2. Магазин, его номер, название, адрес.
3. Торговая площадь магазина.
4. Исследуемая товарная группа.
5. Емкость ассортиментного ряда магазина (количество разновидностей товаров согласно ассортиментному перечню).
6. Схема размещения отделов в торговом зале исследуемого торгового объекта, расчетных узлов, входа и выхода из торгового зала.
7. Наличие в торговом зале магазина указателей, позволяющих покупателям ориентироваться в размещении товарных групп и совершать покупки в минимально короткие сроки.
8. Наличие необходимой информации о выкладке анализируемой товарной группы в торговом зале, используемые способы информирования покупателей.

9. Влияние выкладки товаров в торговом зале на совершение комплексных покупок в магазине.

10. Эффективность сочетания различных типов оборудования для выкладки исследуемой товарной группы в торговом зале магазина.

11. Соответствие используемого в торговом зале торгово-технологического оборудования специфике реализуемого в магазине ассортимента товаров и квалификации персонала.

12. Способность фактического рабочего запаса по исследуемой группе товаров в торговом зале обеспечить платежеспособный спрос покупателей в течение всего рабочего дня (или периода наблюдения).

13. Наличие товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем, в торговом зале (за период наблюдения).

14. Соблюдение принципов товарного соседства при размещении товаров в торговом зале (размещение сопутствующих товаров вблизи основных).

15. Обеспечение комфортности во время пребывания покупателей в торговом зале магазина (удобство размещения отделов, товарных групп, указателей, информации, оборудования, соответствующее особенностям реализуемых товаров).

16. Наличие условий для эффективного перемещения товаров из подсобного помещения в торговый зал. Соответствие планировки торгового зала и размещения в нем товаров для сохранности материальных ценностей.

17. Наличие товаров с высокой оборачиваемостью в «холодных» зонах торгового зала.

18. Использование торговым персоналом возможности «горячих» зон магазина для организации выкладки товаров с замедленной оборачиваемостью.

19. Место выкладки исследуемой товарной группы.

20. Учет различных факторов при выборе способа выкладки различных товаров в торговом зале:

- характера реализуемого ассортимента товаров;
- применяемых методов продажи;
- используемого типа торгово-технологического оборудования;
- специфических особенностей товаров и их упаковки;
- спроса на товар;
- оборачиваемости товара.

21. Применяемые типы выкладки по исследуемой товарной группе.

22. Недостатки в размещении товарных групп и отделов в торговом зале магазина.

2. Сделать выводы об использовании мерчандайзинговых подходов при выкладке товаров в торговом зале магазина в целом, и по исследуемой товарной группе, в частности. Выделить преимущества и недостатки используемых подходов, а также представить конкретные рекомендации по совершенствованию размещения и выкладки товаров в торговом зале с учетом мерчандайзинговых подходов.

3. Результаты проведенного наблюдения представить как отчет, оформленный в электронном виде (документ Microsoft Word) или в виде электронной презентации (в формате Microsoft PowerPoint) в соответствии с существующими требованиями. В отчете или презентации должны содержаться пояснения по каждому пункту мерчандайзинг-аудита, выводы, соответствующие схемы, фотографии, другая информация по результатам наблюдения.

Занятие 9. Категорийный менеджмент — управление ассортиментом по товарным категориям (семинарское занятие)

Цель занятия: уяснить теоретические аспекты и отличительные особенности категорийного менеджмента.

Вопросы и задания

1. Какова история появления категорийного менеджмента?

2. Как определяется понятие категорийного менеджмента и каковы его отличительные особенности?

3. Какие следует знать организационные моменты перехода управления ассортиментом по товарным категориям?

4. Каковы функции и задачи категорийного менеджера?

5. Определить отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям. Данные оформить по образцу табл. 3.13.

Таблица 3.13

Отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям

Характеристика	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Подход к управлению ассортиментом		
Объект управления		
Субъект управления		
Принцип распределения ответственности		
Выбор поставщика		
Критерии качества работы		
Ценообразование		

6. Изучить должностную инструкцию категорийного менеджера, выделить основные требования, задачи и функциональные обязанности. Результаты представьте по образцу табл. 3.14.

Таблица 3.14

Функциональные обязанности категорийного менеджера

Характеристика	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
Требования к квалификации		
Требования к специалисту: технические психологические коммуникационные		
Задачи		
Функциональные обязанности		
Права		
Ответственность		
Критерии оценки деятельности		

Занятие 10. Выявление ошибок в выделении категорий в товарном классификаторе, его корректировка (кейс)

Цель занятия: приобрести практические навыки в выделении товарных категорий и построении товарного классификатора.

Постановка кейса

Магазин «Рассвет» торгует продуктами питания и имеет товарный классификатор, показанный в табл. 3.15. Анализируя продажи за определенный период, специалист выделил основные товарные группы и получил данные по обороту для анализа. На первый взгляд, анализ по группам сделан правильно. Но при внимательном рассмотрении данного классификатора видно, что в сравнении участвуют товары на разных уровнях, например сравнивается большая группа винно-водочных изделий и категория слабоалкогольных напитков. Сравнение показателей в данном случае некорректно: группа всегда будет давать более значительные показатели, чем категория, так как в группу заведомо входит несколько категорий. И можно сделать неправильные выводы о кажущейся «малой значимости» той или иной категории в ассортименте.

Таблица 3.15

Выявление ошибок в выделении категорий

Категория (разделение произведено неверно)	Оборот за квартал, р.	Комментарии (группа, категория, подкатегория и т.д.)
1	2	3
Винно-водочные изделия	2 087 337	
Мясопродукты	984 516	
Мясная гастрономия	909 263	
Овощи и фрукты	527 338	
Пиво	309 667	
Сыры	307 343	
Замороженные продукты	269 957	
Кисломолочные продукты	267 337	
Бакалея	212 232	
Кондитерские изделия	203 922	

Окончание табл. 3.15

1	2	3
Свежая рыба	190 969	
Кофе	160 347	
Хлебобулочные изделия	151059	
Молоко	111 541	
Соки, вода	109 343	
Салаты готовые	101 477	
Масло и маргарин	82 940	
Соусы, специи, майонез	78 222	
Йогурты	74 878	
Чай	72 868	
Печатная продукция	70 065	
Суши	55 924	
Сахар	55 291	
Масло подсолнечное	50215	
Прочее растительное масло	76 948	
Яйцо	41476	
Копчености	31419	
Коктейли слабоалкогольные	26 028	
Соль и сода	20 519	
Жевательная резинка	7393	
Пакеты подарочные	3840	

Алгоритм выполнения кейса

1. Изучить представленную в табл. 3.15 информацию, выявить ошибки в выделении товарных категорий.
2. Построить для данного магазина товарный классификатор, используя информацию прил. 9 и 10.

Занятие 11. Кросс-категориальный анализ ассортимента магазина

Цель занятия: приобрести практические навыки в проведении кросс-категориального анализа реализуемого ассортимента в розничном торговом объекте на основе подходов категорийного менеджмента.

Ситуационное задание

В районе города функционирует магазин формата магазин у дома; его ассортимент представлен непродовольственными товарами повседневного спроса. Площадь магазина – 80 м², находится в спальном районе города, покупатели – работающие женщины 25–45 лет, а также молодые мамы и пенсионерки. Ассортимент магазина был условно разделен на категории, данные по обороту которых и полученной прибыли представлены в табл. 3.16. Также следует отметить, что ни один из магазинов, расположенных в округе, не торгует такими категориями товаров, как «Ароматические масла марки X» и «Товары для бани».

Таблица 3.16

Данные по розничному товарообороту и прибыли по отдельным товарным категориям магазина за три месяца текущего года

Категории	Товарооборот, р.	Прибыль, р.
1	2	3
Мужская косметика (средства для бритья, лосьоны)	676 019	103 064
Кремы для тела	1 958 427	379 093
Колготы	257 765	67 517
Ароматические и эфирные масла торговой марки X	16 222	1626
Кремы для лица	1 353 138	341 391
Товары из текстиля (полотенца, прихватки)	2688	505
Товары для бани	1168	182
Парфюмерия	1 528 525	521 291
Шампуни	1 313 229	226 343
Посуда пластиковая	568	87
Товары для маникюра, педикюра (лак, пилочки)	373 110	107 507
Товары женской гигиены	721 418	111 420
Туалетная бумага и полотенца бумажные	162 103	32 037
Зубные пасты и щетки	771 906	112 378
Лаки и средства для укладки	574 169	116 700
Краска для волос	764 734	150 009
Товары бытовой химии (порошки, гели для мытья посуды и т.п.)	1 668 889	239 072

Окончание табл. 3.16

1	2	3
Памперсы, товары для детей	631 599	105 166
Салфетки чистящие, перчатки	253 465	62 043
Подарки и упаковка	394 465	97 281
Кремы для рук и ног	166 957	44 654
Аксессуары для волос (щетки, расчески)	86 930	24 378
Галантерея (ножницы, заколки, наборы)	21 856	5135
Косметика (помада, тушь, тени, тональные средства)	2 013 012	581 036
Среднее значение		

Провести кросс-категориальный анализ реализуемого ассортимента товаров в магазине с целью определения путей развития категорий в ассортименте магазина и принятия эффективных коммерческих решений в области управления продажами.

Методические рекомендации по выполнению задания

Кросс-категориальный анализ рекомендуется выполнять поэтапно в следующей последовательности.

1. Составить список всех категорий на основе статистических данных по обороту и прибыли (данные должны быть статистически достоверными, т.е. период не менее трех месяцев).

2. Данные отсортировать по мере убывания показателей.

Результаты сгруппированного списка отразить в табл. 3.17. При выполнении задания можно использовать табл. 3.18.

Таблица 3.17

Определение роли категорий в ассортименте магазина в результате кросс-категориального анализа

Категория	Товарооборот, р.	Прибыль, р.	Роль категории	Примечание (путь развития категории)
1	2	3	4	5
Итого				
Среднее значение			—	—

Таблица 3.18

Примеры товарных категорий для различных магазинов

Магазины	Уникальные категории	Приоритетные категории	Базовые категории	Периодические категории	Удобные категории
1	2	3	4	5	6
Магазины «Продукты»	Выпечка, салаты собственного производства, горячий хлеб	Колбасная гастрономия, алкоголь, сигареты, кури-гриль, салаты	Хлеб, молоко, сыр, соки, лимонад и кола, рыба, мясо, макароны, йогурты, овощи, яйца, сахар	Мороженое, консервы, корм для животных, детское питание, диетическое питание, шампанское, дорожные конфеты	Пластиковая посуда, салфетки, жвачка, пакеты
Магазины модной одежды	Новая коллекция известного (неизвестного) дизайнера	Джинсы, костюмы, новые коллекции	Юбки, джемпера, блузки, рубашки, топики, платья, брюки	Вечерние платья, шорты, свитера, курпальники, пончо, парео, головные уборы (бейсболки, кепи, шапки), куртки, ветровки	Сумочки, заколки, шейные платки, галстуки, носки, колготы
Магазины бытовой техники	Робот-пылесос, диван-кровать, колонки, выполненные в виде картин, комплект спутникового телевидения	Домашние кинотеатры, ноутбуки, цифровые камеры	Телевизоры (кроме LCD, плазмы), холодильники, стиральные машины, пылесосы, утюги, СВЧ-печи, миксеры, магнитолы, видеомониторы, DVD-плееры	Кондиционеры, вентиляторы, эпиляторы, весы, ванночки для педикюра и массажа, массажеры	Аудиокассеты, аксессуары, переходники, батарейки

Магазин детских игрушек	Игрушки в натуральную величину (слоны, медведи), коллекционные куклы ручной работы	Конструкторы, то-вары для новорож-денных, самодви-жущиеся машины, наборы «Лего», го-ворящие куклы	Куклы, машинки, одеж-да детская, пазлы, на-боры для детского творчества, мягкие иг-рушки, кубики, книж-ки для развития, маг-нитные наборы, на-стольные игры	Санки, велосипеды, новогодние игруш-ки, обувь детская, комбинезоны и куртки, песочницы, бассейны	Пакеты, ленты, от-крытки, кантгова-ры, заколки, магни-ты, наклейки
Магазин строи-тельных и отделоч-ных материалов	Системы принуди-тельной канализа-ции, ванны из-делия	Ламинат, смесите-ли, стеклообои, люстры, электро-инструменты	Обои виниловые, плитка керамическая, краски для внутренней отделки, шпаклевки, инструмент механиче-ский, посуда	Газонокосилки, са-женцы, семена, бас-сейны, мебель дач-ная	Лампочки, батарей-ки, кисти, расход-ные материалы к инструментам, шу-рупы, пилнтуса, крепеж
Магазин повсед-невной одежды для всей семьи	Бижутерия, косме-тическая линия соб-ственной торговой марки, коллекция, специально разра-ботанная для дан-ной сети	Новые коллекции сезона, брюки, юб-ки, пиджаки, блу-зы, рубашки	Джинсы, топы и май-ки, футболки, белье, коллекции прошлого года, детские товары	Ветровки, шорты, ку-пальники, парео, спор-тивные костюмы	Носки, гольфы, кол-готы, пояса, сумки, галстуки, перчатки, шарфы, вешалки

1	2	3	1	2	3
Магазин косметики и парфюмерии	Профессиональный грим, профессиональная окраска волос, эксклюзивная торговая марка	Кремы для лица, макияж для лица, глаз, губ, ногтей, парфюмерия секлектив, краска для волос	Кремы для рук, ног, тела, шампуни, предметы женской гигиены, парфюмерия массовая, средства для ухода за телом, стиральные порошки, чистящие средства, зубная паста, мыло	Кремы для загара, средства от насекомых, средства для педикюра, наборы подарочные, детская косметика, мужская косметика	Галантерейные наборы, подарочные пакеты, зубные нити, брелоки, заколки и резинки для волос
Магазин ювелирных изделий	Кольца и серьги с бриллиантами	Изделия с полудрагоценными цветными камнями	Цепочки, изделия из серебра, золотые украшения с цирконами, обручальные кольца, золотые изделия без камней	Пирсинг, легкие браслеты, серьги, браслеты для ног с цветными камнями или цветными фианитами	Шкатулки и коробочки для упаковки и хранения украшений

3. Определить границы данных – минимальные и максимальные значения по прибыли и обороту, которые показали какие-либо из категорий.

4. Вычислить среднее арифметическое по прибыли и обороту (для определения точки пересечения осей X и Y на графике) (рис. 3.4).

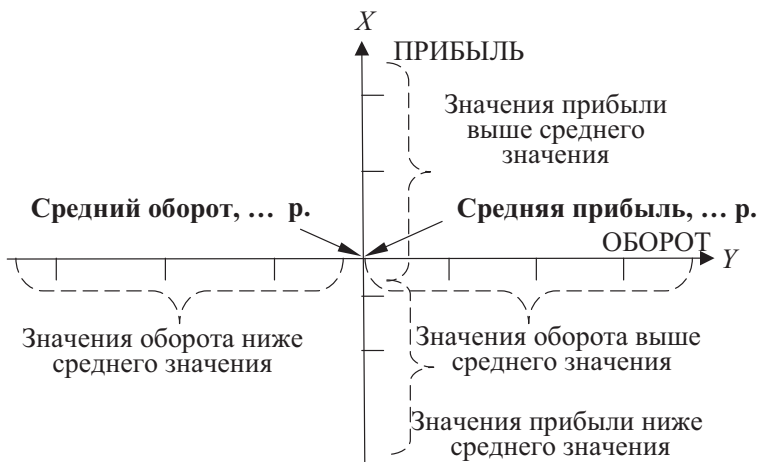


Рис. 3.4. Графическое распределение прибыли и товарооборота по товарным категориям

5. Найти величины, лежащие между средними и крайними значениями, чтобы затем можно было понять, куда отнести категории со значениями показателей выше среднего или ниже среднего. Значения по прибыли – это значения показателей выше среднего и ниже среднего значения; по товарообороту – значения ниже среднего значения (значение показателя по обороту выше среднего в расчетах не используется). Величины можно округлять, они могут находиться в незначительном диапазоне значений (например, 73 771 р. можно округлить до 70 000 тыс. р.).

Данные (минимальные, максимальные и средние) по обороту и прибыли переносятся на шкалы X и Y графика. Пересечение осей – средние значения прибыли и оборота.

6. Определить приоритетные категории. Для этого в списке категорий выбрать только те, чьи значения по прибыли (только по прибыли) выше средних (на графике они займут верхний правый угол).

7. Определить удобные категории. Их значения будут находиться в левом нижнем квадрате – и по прибыли, и по обороту они покажут значения ниже средних. Однако те товарные категории, которые будут находиться на границе средних значений и иметь некоторый отрыв от других удобных категорий, целесообразно перевести в базовые и попытаться в дальнейшем стимулировать спрос по ним. При определении удобных категорий необходимо учитывать, имеют ли отрыв отдельные категории от остальных, что, возможно, способствует их переводу в другую категорию (например, в базовую).

8. Определить базовые категории. Их большинство – все категории со средними значениями, находящиеся в середине поля, будут базовыми.

9. Определить уникальные категории. Для этого не нужны значения прибыли и оборота, нужна только оценка конкурентной среды и ценности этого товара для покупателя. Отметить положение этих категорий на графике.

10. Определить сезонные/периодические категории. По своим показателям они могут находиться в любом месте графика – в зависимости от сезона их оборот и прибыль могут быть высокими или низкими. Для этого необходимо рассмотреть категории в динамике продаж. Сезонные товары покажут колебания, периодические товары также могут быть подвержены неравномерному спросу. Для определения таких категорий необходима экспертная оценка категорийного менеджера, который знает структуру покупателей и сезонность продаж. В данной задаче можно условно предположить, что подарки и упаковка относятся к сезонным категориям (продажи увеличиваются резко по праздникам, особенно 8 Марта), возможно, как и мужская косметика (рассчитана на узкий круг потребителей, лучше продается в преддверии 23 февраля и Нового года). В связи с этим, несмотря на то что показатели сезонных категорий формально определены, как и у базовых, целесообразно их рассчитывать периодически и обозначить на графике.

При определении сезонных категорий необходимо руководствоваться не только полученными значениями, но и тем, какие категории традиционно имеют сезонное или периодическое потребление и по каким причинам (праздники, традиции, знаменательные даты и др.).

Соответственно роли категории, заполнить колонку 4 табл. 3.18. Данные из этой таблицы заносятся на график (рис. 3.5).

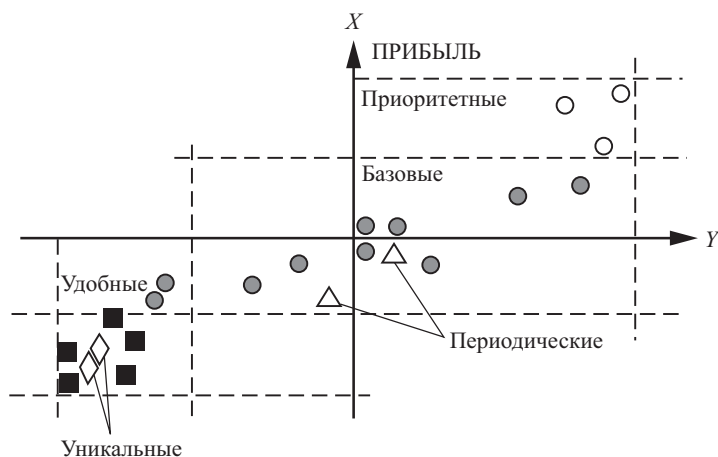


Рис. 3.5. Графическое распределение ролей по отдельным товарным категориям

На практике для определения роли категории нужно опираться не только на данные о продажах в магазине, но и на оценку ситуации в целом — как покупатели воспринимают товар, как будет развиваться категория дальше, на каком этапе жизненного цикла она находится, как давно эта категория в ассортименте, насколько она представлена у конкурентов, какова сезонность категории и равномерность спроса. Если на этапе структуризации ассортимента неправильно выделить категории (укрупнить или смешать с группами), то на этом этапе анализа есть риск сделать неправильные выводы о ролях.

После кросс-категориального анализа можно будет увидеть, какие категории требуют развития и каких значений можно от этих категорий «потребовать».

В колонке 5 табл. 3.18 следует указать, существует ли необходимость разделения категории, в каком направлении категория требует развития (например, пересмотр выкладки, наценки, состава категории, применение средств продвижения, обучение продавцов, пересмотр места нахождения категории в торговом зале и т.п.).

Полученные результаты использовать для проведения анализа путей развития категорий. Например:

- если при определении соотношения удобных категорий получено значение выше рекомендуемого, то, возможно, магазин рискует начать работать «вхолостую». Целесообразно

развивать некоторые профильные категории (например, кремы для рук и ног, туалетную бумагу и полотенца) за счет углубления ассортимента внутри них, пересмотра ряда товарных позиций, может быть, цен и т.п.;

- если при определении соотношения периодических категорий в ассортименте магазина получено значение ниже рекомендуемого, возможно, с одной стороны это говорит о стабильности продаж, а с другой — указывает на то, что ассортимент магазина стагнирует (т.е. не реагирует вовремя на сезон и запросы потребителя). Возможно, в ассортимент нужно ввести еще какие-либо сезонные категории, чтобы все время поддерживать интерес покупателя к магазину (например, средства для загара, средства от насекомых, подарочные наборы косметики). Можно узнать, нет ли среди покупателей людей, нуждающихся в специальных средствах (профессиональное окрашивание для частных парикмахеров в округе или антивозрастная косметика);

- необходимо учесть, что некоторые категории кажутся слишком укрупненными (например, категория «косметика»), видимо, есть необходимость еще раз проработать классификатор и выделить категории по-другому (возможно, это будут категории «косметика для глаз», «косметика для губ», «косметика для лица» и т. п.).

Занятие 12. Использование методов ABC- и XYZ-анализа в практике управления ассортиментом

Цель занятия: приобрести практические навыки по применению совмещенного метода ABC–XYZ-анализа в управлении ассортиментом с использованием ПЭВМ.

Описание ситуации и постановка задачи

В практической деятельности торговых организаций важное место занимает управление ассортиментом. Успешное решение этой сложнейшей задачи позволяет обеспечить максимальное удовлетворение спроса покупателей и эффективную работу торговым организациям на рынке потребительских товаров.

Эффективность принимаемых решений по изменению ассортимента зависит прежде всего от качества анализа име-

ющегося ассортимента. Реальное решение этой задачи становится возможным на основе использования таких методов, как *ABC*-анализ и *XYZ*-анализ.

Используя данные методы, необходимо проанализировать следующие параметры ассортимента:

- вклад отдельных товарных групп в результат работы торговой организации (*ABC*-анализ);
- стабильность продаж товарных групп (*XYZ*-анализ);
- статус каждой товарной группы в ассортименте (совмещение результатов *ABC*-анализа и *XYZ*-анализа).

Метод *ABC*-анализа. Данный метод основывается на так называемом правиле Парето, исходящим из того, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин. В настоящий момент он более известен как «правило 20 : 80». Можно привести следующие примеры этого правила: 20% товарных групп приносят 80% товарооборота; 20% товарных групп приносят 80% прибыли; 20% покупателей приносят 80% товарооборота. Ценность правила Парето заключается в том, что оно позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны. Эти 20% дают 80% будущих результатов.

Проведение *ABC*-анализа состоит из пяти этапов.

Этап 1. Определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами *ABC*-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

Этап 2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж (в суммовом или количественном выражении), доходов от реализации (в суммовом выражении), прибыли от реализации (в суммовом выражении), товарных запасов (в суммовом выражении) и т.д.).

Этап 3. Формирование первичного списка по объектам анализа и расчет доли параметра в общей сумме параметров выбранных объектов.

Этап 4. Формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке убывания доли параметра) и расчет доли параметра в общей сумме параметров с накопительным итогом.

Этап 5. Определение групп *A*, *B* и *C*.

В *группу A* включаются товарные позиции с накопительным итогом доли параметра до 80%, в *группу B* – от 80 до 95%, в *C* – от 95 до 100%.

Рекомендации по управлению ассортиментом товарных групп, определенным по результатам *ABC*-анализа, следующие:

шие. Товарные позиции *группы А* (максимальная концентрация) являются приоритетными для торговой организации и составляют базовый ассортимент. Они требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, ежедневного) учета и контроля за состоянием товарных запасов. По ним должны, по мере возможности, определяться расходы, связанные с закупкой, доставкой, хранением и реализацией.

Товарные позиции данной группы могут служить эталонами при выборе нового товара для включения его в ассортимент. Увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль организации.

Товарные позиции *группы В* (необходимый минимум) требуют к себе меньшего внимания. Здесь осуществляется обычный контроль и сбор информации о состоянии товарных запасов (возможно ежемесячный), который должен позволить своевременно обнаружить основные изменения в использовании запасов. Вместе с тем следует искать пути повышения доходности этих товаров (возможность повышения цен, поиск более выгодных поставщиков и т.д.), так как за счет высоких объемов продаж даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли торговой организации.

Товарные позиции *группы С* (остаточный принцип) являются наименее ценными для торговой организации. Пополнение запасов регистрируется, но текущий учет уровня запасов не ведется. Проверка наличных запасов проводится лишь периодически. Необходимо рассматривать возможность замены ряда товаров из этой группы.

Метод XYZ-анализа. Это статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных товарных групп и колебания их уровня потребления. Он обычно применяется для ранжирования и группирования товарных групп по степени прогнозируемости спроса. Метод XYZ-анализа показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение товаров.

Проведение XYZ-анализа состоит из шести этапов.

Этап 1. Определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами XYZ-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

Этап 2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж, например, в суммовом или количественном выражении).

Этап 3. Определение периода и количества периодов, по которым будет проводиться анализ (неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год).

Этап 4. Формирование первичного списка по объектам анализа и расчет коэффициента вариации для каждого объекта анализа.

Значение коэффициента вариации v в разрезе товарных групп определяется по формуле

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

где X_i – i -е значение спроса по оцениваемой товарной группе; \bar{X} – среднее значение спроса по оцениваемой товарной группе за период n ; n – число периодов.

Этап 5. Формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

Этап 6. Определение групп X , Y и Z .

Возможный алгоритм дифференциации ассортимента на группы представлен в виде табл. 3.19.

Таблица 3.19

Распределение объектов по группам с учетом значения коэффициента вариации

Группы	Значение коэффициента вариации, %
X	$0 < v < 10$
Y	$10 < v < 25$
Z	$25 < v < \infty$

В группу X включают товарные позиции, колебания спроса на которые незначительны, спрос на них устойчив. Объем продаж по товарам, включенным в данную группу, хорошо предсказуем.

В группу Y включают товары, которые потребляются в колеблющихся объемах. В частности, в эту группу могут быть

включены товары с сезонным характером спроса. Возможности прогнозирования спроса по товарным позициям группы Y – средние.

В группу Z включают товары, спрос на которые возникает достаточно редко, а по отдельным товарам – лишь эпизодически. Прогнозировать объемы продаж товаров группы Z сложно.

Особенности XYZ-анализа:

- если при ABC -анализе всегда будут товары в группах A , B , C , то в случае XYZ -анализа каких-то товаров может не быть (приемлемо, когда нет товаров в группе Z , хуже, если нет товаров в группе X (перебои в поставках, нерегулярный спрос и т.д.);

- результаты XYZ -анализа будут достоверными, если анализируется достаточно длительный период (период, взятый для анализа в несколько раз должен превосходить оборачиваемость товара в днях);

- XYZ -анализ невозможен, если в ассортименте много новых товаров или поставки идут с перебойми.

Совмещенный ABC – XYZ -анализ. Для принятия решения об оптимизации ассортимента используется сочетание ABC -анализа и XYZ -анализа. Именно такой анализ позволяет:

- повысить эффективность управления ассортиментом товаров;

- выработать оптимальную закупочную политику в отношении каждого товара;

- выявить товары – лидеры продаж и товары-аутсайдеры;
- определить пути оптимизации ассортимента.

Наложение результатов XYZ -анализа на данные анализа по методу ABC позволяет распределить товарные группы по девяти сегментам матрицы, каждый из которых имеет две характеристики: степень влияния на конечный результат и стабильность спроса (табл. 3.20).

Таблица 3.20

Характеристики сегментов матрицы по результатам ABC -анализа и XYZ -анализа

Группа	X	Y	Z
1	2	3	4
A	AX – высокая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	AY – высокая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	AZ – высокая значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного потребления

1	2	3	4
<i>B</i>	<i>BX</i> – средняя значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	<i>BY</i> – средняя значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие неустойчивости продаж	<i>BZ</i> – средняя значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж
<i>C</i>	<i>CX</i> – низкая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	<i>CY</i> – низкая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие неустойчивости продаж	<i>CZ</i> – низкая значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж

Исходные данные для расчета

Ситуация 1. Провести *ABC*-анализ по объемам продаж продовольственных товаров за предыдущий год исходя из данных, представленных в табл. 3.21.

Таблица 3.21

Исходные данные для проведения *ABC*-анализа по объемам продаж продовольственных товаров

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.
1	2	3
1	Мясо и птица	1186,1
2	Колбасные изделия и копчености	2111,8
3	Рыба и морепродукты пищевые	605,5
4	Сельди	262,5
5	Масло животное	270,6
6	Масло растительное	145,2
7	Жир пищевой топленый	20,6
8	Маргариновая продукция	128,6
9	Майонезная продукция	244,6

Окончание табл. 3.21

1	2	3
10	Молоко и молочная продукция	1090,4
11	Сыр	134,8
12	Консервы мясные	96,1
13	Консервы рыбные	192,8
14	Консервы овощные	118,4
15	Консервы фруктово-ягодные	88,9
16	Яйца и яйцепродукты	230,5
17	Сахар	1249,1
18	Кондитерские товары	1379,2
19	Варенья, джемы, повидло, мед	15,8
20	Чай натуральный	103,7
21	Соль	52,0
22	Мука	165,7
23	Хлеб и хлебобулочные изделия	2661,5
24	Крупа и бобовые	203,8
25	Макаронные изделия	113,1
26	Картофель	108,1
27	Овощи	341,1
28	Плоды, ягоды, виноград, арбузы	401,0
29	Водка и ликероводочные изделия	1944,1
30	Вино виноградное	235,4
31	Вино плодово-ягодное	3175,8
32	Коньяк	53,5
33	Шампанское	123,4
34	Пиво	831,0
35	Безалкогольные напитки	856,7
36	Мороженое	402,9
37	Другие продовольственные товары	338,7
Итого продовольственных товаров		21683,0

Ситуация 2. Провести *ABC*-анализ по объемам продаж непродовольственных товаров за предыдущий год исходя из данных, представленных в табл. 3.22.

Таблица 3.22

Исходные данные для проведения *ABC*-анализа по объемам продаж непродовольственных товаров

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.
1	2	3
1	Хлопчатобумажные ткани	45,6
2	Шерстяные ткани и платки	5,0
3	Шелковые ткани	0,7
4	Льняные ткани	1,9
5	Одежда и белье	142,1
6	Меха и меховые изделия	2,7
7	Головные уборы	7,1
8	Верхний трикотаж	86,6
9	Бельевой трикотаж	81,6
10	Чулочно-носочные изделия	80,2
11	Кожаная, текстильная и комбинированная обувь	107,4
12	Резиновая и полимерная обувь	15,1
13	Валяная обувь	3,8
14	Мыло хозяйственное	25,5
15	Синтетические моющие средства	78,8
16	Мыло туалетное	47,7
17	Парфюмерно-косметические средства	126,8
18	Галантерея	131,6
19	Нитки	11,8
20	Табачные изделия и махорка	1245,2
21	Спички	112,4
22	Мебель	301,9
23	Ковры и ковровые изделия	27,7

1	2	3
24	Металлическая посуда	79,1
25	Стеклянная посуда	66,4
26	Фарфорофаянсовая и керамическая посуда	87,8
27	Часы	9,5
28	Электротовары	478,3
29	Инструменты	25,8
30	Бумажно-беловые товары	82,6
31	Школьно-письменные принадлежности	45,8
32	Вычислительная техника	7,2
33	Печатные издания	26,2
34	Велосипеды и мотоциклы	27,5
35	Товары для физической культуры	8,2
36	Телерадиотовары	156,1
37	Игрушки	32,5
38	Прочие культтовары	13,8
39	Сельскохозяйственный и садово-огородный инструмент	68,2
40	Хозяйственные товары	188,7
41	Строительные товары	581,2
42	Обозно-шорные товары	7,2
43	Автомобили	8,8
44	Товары бытовой химии	176,5
45	Другие непродовольственные товары	295,4
Итого непродовольственных товаров		5162,0

Ситуация 3. Провести XYZ-анализ по объемам продаж продовольственных товаров за предыдущий год исходя из данных, представленных в табл. 3.23.

Таблица 3.23

Исходные данные для проведения XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных товаров

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за I квартал	за II квартал	за III квартал	за IV квартал
1	2	3	4	5	6	7
1	Мясо и птица	1186,1	244,6	364,4	357,8	219,3
2	Колбасные изделия и копчености	2111,8	361,1	603,6	629,9	517,2
3	Рыба и морепродукты пищевые	605,5	120,1	154,0	184,5	146,9
4	Сельди	262,5	65,0	76,7	66,1	54,7
5	Масло животное	270,6	57,7	75,4	66,6	70,9
6	Масло растительное	145,2	31,0	32,4	44,8	37,0
7	Жир пищевой топленый	20,6	4,3	5,5	6,9	3,9
8	Маргариновая продукция	128,6	27,1	36,1	34,0	31,4
9	Майонезная продукция	244,6	49,7	71,8	62,2	60,9
10	Молоко и молочная продукция	1090,4	227,6	268,2	343,9	250,7
11	Сыр	134,8	30,0	33,4	34,2	37,2
12	Консервы мясные	96,1	18,2	25,6	34,5	17,8
13	Консервы рыбные	192,8	36,4	44,8	59,7	51,9
14	Консервы овощные	118,4	23,0	35,3	36,2	23,9
15	Консервы фруктово-ягодные	88,9	11,8	27,0	29,6	20,5
16	Яйца и яичные продукты	230,5	47,4	38,5	100,6	44,0
17	Сахар	1249,1	237,4	303,3	474,6	233,8

Окончание табл. 3.23

1	2	3	4	5	6	7
18	Кондитерские товары	1379,2	276,3	415,1	425,2	262,6
19	Варенья, джемы, повидло, мед	15,8	3,0	4,0	4,6	4,2
20	Чай натуральный	103,7	21,8	24,5	32,5	24,9
21	Соль	52,0	10,5	12,5	16,4	12,6
22	Мука	165,7	38,6	37,8	36,8	52,5
23	Хлеб и хлебобулочные изделия	2661,5	626,3	656,5	650,6	728,1
24	Крупа и бобовые	203,8	43,8	48,2	59,1	52,7
25	Макаронные изделия	113,1	22,3	19,9	29,6	41,3
26	Картофель	108,1	23,2	20,6	28,5	35,8
27	Овощи	341,1	23,4	128,0	101,9	87,8
28	Фрукты, ягоды, виноград, арбузы	401,0	101,7	111,2	72,0	116,1
29	Водка и ликероводочные изделия	1944,1	351,6	533,1	544,2	515,2
30	Вино виноградное	235,4	44,5	47,1	79,9	63,9
31	Вино плодово-ягодное	3175,8	632,3	752,9	918,0	872,6
32	Коньяк	53,5	6,6	14,7	14,8	17,4
33	Шампанское	123,4	28,1	19,3	27,9	48,1
34	Пиво	831,0	116,2	264,3	276,6	173,9
35	Безалкогольные напитки	856,7	106,2	223,0	353,0	174,5
36	Мороженое	402,9	36,2	111,5	197,7	57,5
37	Другие продовольственные товары	338,7	89,3	63,4	107,7	78,3
Итого продовольственных товаров		21683,0	4194,3	5703,6	6543,1	5242,0

Ситуация 4. Провести XYZ-анализ по объемам продаж непродовольственных товаров за предыдущий год исходя из данных, представленных в табл. 3.24.

Таблица 3.24

Исходные данные для проведения XYZ-анализа по объемам продаж непродовольственных товаров

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за I квартал	за II квартал	за III квартал	за IV квартал
1	2	3	4	5	6	7
1	Хлопчатобумажные ткани	45,6	11,1	8,3	14,3	11,9
2	Шерстяные ткани и платки	5,0	1,6	1,9	0,2	1,3
3	Шелковые ткани	0,7	0,1	0,5	0	0,1
4	Льняные ткани	1,9	0,4	1,1	0,2	0,2
5	Одежда и белье	142,1	34,4	35,6	34,9	37,2
6	Меха и меховые изделия	2,7	1,2	0,6	0,6	0,3
7	Головные уборы	7,1	1,8	2,2	2,6	0,5
8	Верхний трикотаж	86,6	20,1	20,4	24,3	21,8
9	Бельевой трикотаж	81,6	17,5	18,9	26,3	18,9
10	Чулочно-носочные изделия	80,2	16,6	15,7	21,7	26,2
11	Кожаная, текстильная и комбинированная обувь	107,4	19,4	28,5	30,7	28,8
12	Резиновая и полимерная обувь	15,1	4,7	3,4	3,2	3,8
13	Валяная обувь	3,8	1,1	0,3	0	2,4
14	Мыло хозяйственное	25,5	6,9	4,0	6,6	8,0
15	Синтетические моющие средства	78,8	12,8	23,3	22,3	20,4

Продолжение табл. 3.24

1	2	3	4	5	6	7
16	Мыло туалетное	47,7	5,7	8,2	8,7	25,1
17	Парфюмерно-косметические средства	126,8	26,9	25,3	36,0	38,6
18	Галантерея	131,6	21,5	30,1	41,1	38,9
19	Нитки	11,8	2,4	4,5	2,4	2,5
20	Табачные изделия и махорка	1245,2	180,7	291,4	417,9	355,2
21	Спички	112,4	27,7	32,8	27,3	24,6
22	Мебель	301,9	49,8	77,3	94,3	80,5
23	Ковры и ковровые изделия	27,7	1,7	0,8	7,8	17,4
24	Металлическая посуда	79,1	11,6	20,1	19,8	27,6
25	Стекланная посуда	66,4	9,4	15,3	21,8	19,9
26	Фарфорофаянсовая и керамическая посуда	87,8	11,4	17,0	27,1	32,3
27	Часы	9,5	1,5	1,9	2,4	3,7
28	Электротовары	478,3	80,2	132,5	145,9	119,7
29	Инструменты	25,8	4,5	7,2	8,4	5,7
30	Бумажно-беловые товары	82,6	15,4	16,3	30,9	20,0
31	Школьно-письменные принадлежности	45,8	7,7	11,2	14,1	12,8
32	Вычислительная техника	7,2	1,7	2,8	1,2	1,5
33	Печатные издания	26,2	4,7	5,7	6,8	9,0
34	Велосипеды и мотоциклы	27,5	5,8	10,4	8,5	2,8
35	Товары для физической культуры	8,2	0,7	2,7	2,5	2,3
36	Телерадиотовары	156,1	42,7	35,6	41,0	36,8
37	Игрушки	32,5	5,3	7,3	8,9	11,0

1	2	3	4	5	6	7
38	Прочие культтовары	13,8	3,0	1,7	2,0	7,1
39	Сельскохозяйственный и садово-огородный инструмент	68,2	12,6	24,4	19,9	11,3
40	Хозяйственные товары	188,7	32,5	49,5	60,5	46,2
41	Строительные товары	581,2	90,3	154,9	198,8	137,2
42	Обозно-шорные товары	7,2	0,8	5,8	0,6	0
43	Автомобили	8,8	4,1	4,1	0,1	0,5
44	Товары бытовой химии	176,5	27,6	61,5	46,2	41,2
45	Другие непродовольственные товары	295,4	59,1	61,4	110,0	64,9
Итого непродовольственных товаров		5162,0	898,7	1284,4	1600,8	1378,1

Методические рекомендации по выполнению задания

Все расчеты рекомендуется производить с использованием ПЭВМ (необходимо обладать навыками работы с программой Microsoft Excel).

1. Рассчитать долю продажи каждой товарной группы в общем объеме продаж (табл. 3.25).

Таблица 3.25

ABC-анализ по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (первичный список)

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Доля товарной группы в общем объеме продаж, %

2. Сформировать упорядоченный список товарных групп в порядке убывания их доли в общем объеме продаж.

3. Рассчитать долю каждой товарной группы с накопительным итогом, начиная с наибольшей.

4. Выделить группы *A*, *B*, *C*.
 5. Результаты этапов 2, 3 и 4 оформить по образцу табл. 3.26.

Таблица 3.26

**ABC-анализ по объемам продаж продовольственных
 (непродовольственных товаров) (упорядоченный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Доля товарной группы в общем объеме продаж, %	Доля товарной группы накопительным итогом, %	Группа (<i>A</i> , <i>B</i> , <i>C</i>)

6. Представить результаты проведенного *ABC*-анализа по образцу табл. 3.27.

Таблица 3.27

**Результаты ABC-анализа по объемам продаж продовольственных
 (непродовольственных) товаров**

Группа товаров	Объем продаж, млн р.	Доля в общем объеме продаж, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
<i>A</i>				
<i>B</i>				
<i>C</i>				
Итого		100		100

При многочисленных достоинствах метода *ABC*-анализа существует один значительный недостаток: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания продаж. Товары с ярко выраженным сезонным спросом могут переходить из группы *A* в группу *B* или *C*. Непродуманное сокращение товаров группы *C* может привести к сокращению ассортимента торговой организации и, как следствие, к снижению оборота.

7. Рассчитать коэффициент вариации для каждой товарной группы (табл. 3.28).

Таблица 3.28

**XYZ-анализ по объемам продаж продовольственных
(непродовольственных) товаров (первичный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе				Средняя реализация за квартал, млн р.	Числитель подкоренного выражения	Подкоренное выражение	Значение корня	Значение дроби	Значение коэффициента вариации
			за I квартал	за II квартал	за III квартал	за IV квартал						

8. Сформировать упорядоченный список товарных групп (сортировка в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

9. Выделить группы X, Y, Z.

10. Результаты этапов 2 и 3 оформить по образцу табл. 3.29.

Таблица 3.29

**XYZ-анализ по объемам продаж продовольственных
(непродовольственных) товаров (упорядоченный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Значение коэффициента вариации	Группы (X, Y, Z)

11. Представить результаты проведенного XYZ-анализа по образцу табл. 3.30.

Таблица 3.30

**Результаты XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных
(непродовольственных) товаров**

Группы товаров	Объем продаж, млн р.	Доля в общем объеме продаж, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
1	2	3	4	5
X				

1	2	3	4	5
Y				
Z				
Итого		100		100

12. Совместить полученные результаты *ABC*-анализа и *XYZ*-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (табл. 3.31). Оценить сформированную ассортиментную матрицу и разработать мероприятия по управлению ассортиментом.

Таблица 3.31

Ассортиментная матрица совмещенного *ABC–XYZ*-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров

Группа	X	Y	Z
A	<i>AX</i> – ассортиментные позиции	<i>AY</i> – ассортиментные позиции	<i>AZ</i> – ассортиментные позиции
B	<i>BX</i> – ассортиментные позиции	<i>BY</i> – ассортиментные позиции	<i>BZ</i> – ассортиментные позиции
C	<i>CX</i> – ассортиментные позиции	<i>CY</i> – ассортиментные позиции	<i>CZ</i> – ассортиментные позиции

Занятие 13. Активная продажа (тренинг)

Цель занятия: приобрести практические навыки активной продажи товаров и обслуживания покупателей

Описание ситуации

Группа студентов разбивается на несколько команд. В каждой команде распределяются роли: продавец и покупатель. Каждая команда определяет специализацию своего магазина и соответственно выбирает товар, который будет объектом купли-продажи. Далее в командах рассматриваются и обсуждаются этапы активной продажи.

Методические рекомендации по проведению тренинга

Этап 1 – приветствие. Каждая команда описывает свой вариант приветствия. При необходимости использовать видео-

съемку и обсудить результаты. Выберите удачные и неудачные примеры приветствия.

Этап 2 – начало беседы. Каждый член группы в зависимости от выполняемой роли записывает список типовых фраз, с которыми покупатель или продавец вступает в разговор, обменивается с партнером и составляет свой вариант ответа. Обсудите предложенные варианты.

Этап 3 – выяснение потребностей. Группа «продавцов» составляет по 10 вопросов (открытых, закрытых, альтернативных) по своему товару. Группа «покупателей» подготавливает возможные варианты ответов.

Этап 4 – группа «продавцов» готовит на основании выявленной потребности рассказ о товаре. Группа «покупателей» на основании рассказа о товаре готовит вопросы, возражения, сомнения в отношении отдельных характеристик товара или товара в целом.

Этап 5 – группа «продавцов» составляет ответы на сомнения и возражения «покупателей». Напишите диалоги, завершающие процесс продажи, в случае если «покупатель»:

- решил осуществить покупку;
- отказывается совершить покупку. (Обсудите причины, по которым «покупатель» не захотел купить товар.)

Этап 6 – завершение продажи на кассе, предложение сопутствующих товаров. Обсудите правила завершения покупки. Составьте варианты предложения сопутствующих товаров и укажите причину, почему «покупателю» нужно купить этот товар.

Этап 7 – прощание с «покупателем». Группа «продавцов» составляет схему прощания с «покупателем». Обсудите результаты.

По результатам проведенного тренинга каждая команда готовит сценарий активной продажи в виде диалогов «продавец – покупатель» от приветствия до прощания. На практическом занятии в классе обсудите предложенные сценарии.

Занятие 14. Расчет эффективности мероприятий по стимулированию розничных продаж

Цель занятия: приобрести практические навыки по расчету эффективности применяемых средств стимулирования при организации розничных продаж.

Методические рекомендации по выполнению задания

Комплекс мероприятий по стимулированию продаж является эффективным рычагом, оказывающим влияние на поведение покупателей в магазине. **Стимулирование продаж** – приемы, используемые на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца) с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

Грамотно организованные акции по стимулированию продаж способствуют привлечению дополнительных покупателей и существенно увеличивают эффективность мероприятий коммуникационной политики магазина. Планировать и оценивать стимулирование необходимо комплексно, по совокупности различных показателей. В табл. П.6 и П.7 прил. 16 приведены показатели экономического и коммуникационного эффектов, которые применяют для оценки различных экономических целей стимулирования.

Ниже представлены отдельные показатели, позволяющие оценить эффективность используемых средств стимулирования продаж.

Итоговым показателем экономического эффекта от стимулирования является *дополнительная прибыль при проведении мероприятий по сравнению с прогнозируемой прибылью без стимулирования за этот же период*. Порядок расчета нижеследующий.

1. Прирост объема продаж от стимулирования ($\Pi_{\text{о.п.с}}$), р.:

$$\Pi_{\text{о.п.с}} = O_{\text{п.ф.с}} - \text{Прог}_{\text{о.п.б.с}},$$

где $O_{\text{п.ф.с}}$ – фактический объем продаж при стимулировании, р.; $\text{Прог}_{\text{о.п.б.с}}$ – прогноз объема продаж без стимулирования, р.

1.1. Фактический объем продаж при стимулировании ($O_{\text{п.ф.с}}$), р.:

$$O_{\text{п.ф.с}} = O_{\text{п.ф.с}} \cdot \text{Ц}_{\text{е.т.с}},$$

где $O_{\text{п.ф.с}}$ – фактический объем продаж при стимулировании, шт.; $\text{Ц}_{\text{е.т.с}}$ – цена за единицу товара при стимулировании, р.

1.2. Прогноз объема продаж без стимулирования ($\text{Прог}_{\text{о.п.б.с}}$), р.:

$$\text{Прог}_{\text{о.п.б.с}} = \text{Прог}_{\text{о.п.б.с}} \cdot \text{Ц}_{\text{е.т.б.с}}$$

где $\text{Прог}_{\text{о.п.б.с}}$ – прогноз объема продаж без стимулирования, шт.; $\text{Ц}_{\text{е.т.б.с}}$ – цена за единицу товара без стимулирования, р.

2. *Дополнительный объем прибыли от стимулирования* ($O_{\text{пр.д}}$), р.:

$$O_{\text{пр.д}} = \text{Пр}_{\text{ф.с}} - \text{Прог}_{\text{пр.б.с}}, \text{ или } O_{\text{пр.д}} = \text{П}_{\text{о.п.с}} - \text{З}_{\text{с.с}},$$

где $\text{Пр}_{\text{ф.с}}$ – фактическая прибыль при стимулировании, р.; $\text{Прог}_{\text{пр.б.с}}$ – прогноз прибыли без стимулирования, р.; $\text{З}_{\text{с.с}}$ – суммарные затраты, относимые к приросту объема продаж от стимулирования, р.

2.1. *Фактическая прибыль при стимулировании* ($\text{Пр}_{\text{ф.с}}$), р.:

$$\text{Пр}_{\text{ф.с}} = O_{\text{п.ф.с}} - \text{З}_{\text{ф.с}},$$

где $\text{З}_{\text{ф.с}}$ – фактические суммарные затраты при стимулировании (себестоимость), р.

2.2. *Прогноз прибыли без стимулирования* ($\text{Прог}_{\text{пр.б.с}}$), р.:

$$\text{Прог}_{\text{пр.б.с}} = \text{Прог}_{\text{о.п.б.с}} - \text{Прог}_{\text{с.з.б.с}},$$

где $\text{Прог}_{\text{с.з.б.с}}$ – прогноз суммарных затрат без стимулирования (себестоимость), р.

2.3. *Суммарные затраты, относимые к приросту объема продаж от стимулирования* ($\text{З}_{\text{с.с}}$), р.:

$$\text{З}_{\text{с.с}} = \text{З}_{\text{с.б.с}} - \text{Прог}_{\text{с.з.б.с}}, \text{ или } \text{З}_{\text{с.с}} = \text{З}_{\text{п.-к.с}} + \text{З}_{\text{к.с}},$$

где $\text{З}_{\text{п.-к.с}}$ – производственно-коммерческие затраты на стимулирование, р.; $\text{З}_{\text{к.с}}$ – коммуникационные затраты на стимулирование, р.

В экономическом анализе используются два основных показателя эффективности: рентабельность затрат и рентабельность продаж. **Рентабельность затрат** – это отношение прибыли к затратам (себестоимости), обычно выражается в рублях прибыли на рубль затрат, может выражаться в процентах. **Рентабельность продаж**, или **норма прибыли**, – это отношение прибыли к объему продаж (выручке) в рублях. Выражается в процентах и показывает долю прибыли в выручке.

В качестве одного из ценовых методов стимулирования конечных покупателей являются *дисконтные карты*, которые получили широкое распространение как средство привлечения постоянных покупателей. Кроме стимулирования за счет скидок они выполняют еще одну важную функцию – внедрение в сознание покупателя торговой марки фирмы. Эффективность применения дисконтных карт как средства стимулирования розничных продаж определяется следующим образом.

• Отклик на дисконтную карту представляет собой долю покупок от ее тиража и определяется по формуле

$$\text{Отклик на карту} = \frac{\text{Количество покупок}}{\text{Тираж карт}} \cdot 100\%.$$

• Экономический эффект (дополнительная прибыль) карты

$$\text{Эффект карты} = \left(\frac{\text{Прибыль до вычета}}{\text{затрат на тираж}} \right) - \text{Затраты на тираж}.$$

• Прибыль до вычета затрат на тираж дисконтной карты определяется по формуле

$$\left(\frac{\text{Прибыль до вычета}}{\text{затрат на тираж}} \right) = \frac{\left(\frac{\text{Объем продаж}}{\text{по карте}} \right) \cdot \left(\frac{\text{Планируемый уровень рентабельности}}{\text{при покупке по карте}} \right)}{100\%}.$$

• Затраты на тираж (стоимость тиража) дисконтной карты определяются по формуле

$$\text{Затраты на тираж} = \text{Тираж карт} \cdot \text{Стоимость одной карты}.$$

Ситуационные задания

Ситуация 1. Сеть магазинов, торгующая аудио- и видеотехникой, начала выпускать пластиковые карты в текущем году. Это карты на предъявителя без каких-либо дополнительных параметров, кроме размера фиксированной величины скидки, адреса и телефона магазина. В табл. 3.32 указаны величины тиражей карт.

Таблица 3.32

Величины тиражей карт

Тип распространения	Тип карты	Тираж, шт.	Цена за штуку, тыс. р.	Количество покупок, шт.	Объем продаж по карте, тыс. р.	Период распространения (в прошлом году)
1	2	3	4	5	6	7
Через магазин	01М	4000	0,26	1034	113 255	14.03–02.06 (80 дней)

Окончание табл. 3.32

1	2	3	4	5	6	7
	02М	4000	0,64	1047	141 405	02.06–31.08 (90 дней)
	03М	11 500	0,39	806	126 775	С 11.10 про- шлого года – по 01.08 теку- щего года (268 дней)
По подписке	01R	5244	0,44	32	3014	26.03–10.04 (14 дней)
В местах реализации таксофон- ных карт	01Г	10 000	0,41	36	6236	07.06–21.06 (14 дней)
Итого	–	34 744	–	–	390 685	–

Применялись три способа распространения карт: пластиковые карты для покупателей магазина (вручались до или после покупки по решению продавца); пластиковые карты, распространенные по почте подписчикам определенных газет и журналов; пластиковые таксофонные карты «Белтелеком», которые продавались в местах реализации таксофонных карт.

Необходимо представить расчеты отклика на карту, а также экономического эффекта для указанных типов карт при условии, что планируемый уровень рентабельности при совершении одной покупки с использованием пластиковой карточки должен составлять 15%.

Полученные результаты представить по образцу табл. 3.33.

Таблица 3.33

Расчет экономического эффекта от распространения пластиковых дисконтных карт

Тип карты	Ти- раж, шт.	Количе- ство по- купок, шт.	От- клик на кар- ту, %	Объем продаж по карте, тыс. р.	Прибыль до вычета затрат на тираж, тыс. р.	Стои- мость тиража, тыс. р.	Эф- фект, тыс. р.
Итого							

Ситуация 2. Магазин аудио-, видео-, бытовой техники продает холодильники. Его цена составляет 1500 тыс. р., за месяц реализуется 46 холодильников.

На основе анализа продаж холодильников специалисты коммерческой службы пришли к выводу, что спрос на них при цене 1600 тыс. р. не будет сильно отличаться от спроса при цене 1500 тыс. р. Чтобы еще более поддержать спрос, предложили провести среди покупателей розыгрыш телевизора. Руководство решило провести акцию по стимулированию продаж под девизом «Выиграй LCD-телевизор!», по условиям которой все покупатели участвуют в ежемесячном розыгрыше LCD-телевизора. Стоимость телевизора составила 1900 тыс. р., и еще 100 тыс. р. было потрачено на печать плакатов в магазин и лотерейных билетов. В конце месяца среди всех покупателей был проведен розыгрыш.

В результате проведения акции объем продаж составил 44 единицы товара. Переменные расходы на единицу реализуемого товара (в том числе и в акции) равны 1200 тыс. р., постоянные расходы на весь объем реализованного товара (в том числе и в акции) – 3000 тыс. р.

Определить эффективность мероприятия по стимулированию продаж товаров при неэластичном спросе (спрос на товар, объем реализации которого, особенно за небольшой период, значительно зависит от изменения его цены). Расчет эффективности стимулирования продаж провести по образцу табл. 3.34.

Таблица 3.34

Расчет эффективности стимулирования продаж при неэластичном спросе

Показатели	Без стимулирования	При стимулировании	Прирост от стимулирования
1	2	3	4
1. Объем продаж, шт.			
2. Цена единицы товара, тыс. р.			
3. Объем продаж (п. 1 · п. 2), тыс. р.			
4. Переменные расходы на единицу, тыс. р.			
5. Переменные расходы на весь объем, тыс. р. (п. 1 · п. 4)			
6. Постоянные расходы на весь объем, тыс. р.			

1	2	3	4
7. Затраты на стимулирование, тыс. р.			
8. И т о г о расходов (п. 5 + п. 6 + п. 7), тыс. р.			
9. Прибыль (п. 3 – п. 8), тыс. р.			

Ситуация 3. Магазин планирует стимулирование продаж отдельного вида товара посредством снижения цен на него. При стимулировании была проведена специальная кампания с размещением в газете купона на скидку.

Посещаемость магазина без стимулирования составляет 5000 человек в неделю, из них примерно 20% становятся покупателями (1000 чел.). Спрос без стимулирования в магазине по стимулируемому товару составляет 1000 шт. в неделю при цене 1000 р. за штуку. Магазин понижает цену при стимулировании на 15% до 850 р. за шт. На основе изучения эластичности спроса на данный товар и цен конкурентов планируется увеличить посещаемость покупателями магазина и увеличить спрос до 6600 шт. в неделю. Условно предположим, что один покупатель приобретает одну единицу товара как до проведения мероприятия по стимулированию, так и после него.

Условно-постоянные производственно-коммерческие расходы на проведение мероприятия по стимулированию продаж составили:

- арендная плата за помещение – 100 000 р.;
- фиксированная заработная плата персонала – 50 000 р.

В переменные расходы включены премии персоналу за увеличение объема продаж и закупочная стоимость единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов. Указанные расходы состоят:

- из премиальной заработной платы продавцов при стимулировании продаж единицы товара – 0,1 тыс. р.;
- закупочной стоимости единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов до стимулирования и при стимулировании продаж – 0,65 тыс. р.

Расходы на коммуникацию (размещение рекламы с купоном в газете) – 100 тыс. р. В примере не учтены расчеты по различным налогам.

Определить эффективность мероприятия по стимулированию продаж товаров. Расчет эффекта стимулирования привести по образцу табл. 3.35.

Расчет эффективности мероприятия по стимулированию продаж

Показатели	Значение без стимулирования продаж	Значение при стимулировании продаж	Эффект от стимулирования (оценка)
1	2	3	4
1. Объем продаж и выручка 1.1. Объем продаж в натуральном выражении, шт. 1.2. Цена товара, тыс. р. 1.3. Итого выручка (п. 1.1 · п. 1.2), тыс. р.			
2. Производственно-коммерческие расходы 2.1. Арендная плата за помещение, тыс. р. 2.2. Фиксированная заработная плата персонала, тыс. р. 2.3. Итого условно-постоянных расходов (п. 2.1 + п. 2.2) 2.4. Премияльная заработная плата продавцов (переменные расходы на единицу товара), тыс. р. 2.5. Закупочная стоимость единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов (переменные расходы на единицу товара), тыс. р. 2.6. Итого переменных расходов на единицу реализованной продукции (п. 2.4 + п. 2.5), тыс. р. 2.7. Итого переменных расходов на весь объем реализованной продукции (п. 2.6 × п. 1.1), тыс. р. 2.8. Итого производственно-коммерческих расходов (п. 2.3 + п. 2.7), тыс. р.			
3. Коммуникационные расходы 3.1. Реклама в газете, тыс. р.			
4. Всего суммарных расходов (п. 2.8 + п. 3.1), тыс. р.			
5. Прибыль (эффект) (п. 1.3 – п. 4), тыс. р.			
6. Рентабельность продаж (п. 5 : п. 1.3 × 100%), %			

1	2	3	4
7. Рентабельность расходов (эффективность стимулирования) (прибыль на 1 р. расходов) (п. 5 : п. 4), р.			

Занятие 15. Разработка стандарта работы торгового персонала в розничных торговых объектах

Цель занятия: приобрести практические навыки разработки стандартов работы торгового персонала.

Описание ситуации и постановка задачи

Стандарт работы торгового персонала представляет собой комплекс обязательных для исполнения требований, предъявляемых к организации работы торгового персонала, которые призваны гарантировать установленный уровень торгового обслуживания.

Стандарт – это максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и делать в определенной ситуации в соответствии с должностной инструкцией.

Цель стандарта – обеспечение всем покупателям одинаково высокого уровня торгового обслуживания для формирования и поддержания желаемого имиджа объекта розничной торговли.

Общие задачи стандарта:

- привести к единообразию обслуживание, предлагаемое в розничных торговых объектах (технологическую составляющую торгового обслуживания);
- создать корпоративную культуру обслуживания (психологическую составляющую).

Частные задачи стандарта:

- обеспечить эффективную работу торгового персонала;
- повысить результативность взаимодействия с покупателями;
- выявить типичные ошибки при реализации бизнес-процессов обслуживания покупателей;
- сократить срок адаптации новых сотрудников.

Использование стандартов работы позволяет повысить конкурентоспособность розничных торговых объектов за счет повышения качества торгового обслуживания.

Стандарт как документ, разрабатываемый для конкретной должности, представляет собой текст с четким описанием требований к персоналу и включает разделы, представленные в табл. 3.36.

Таблица 3.36

Примерная структура стандарта работы торгового персонала

Название раздела стандарта	Содержание
1	2
Характеристика торгового объекта	Необходимый минимум знаний о торговом объекте (краткое описание торгового объекта, цели и принципы деятельности на розничном рынке, Ф.И.О. основных руководителей)
Характеристика реализуемых товаров	Необходимый минимум знаний об ассортименте реализуемых товаров и их производителях (перечень и краткое описание товарных категорий (коллекций или торговых марок), краткие сведения о производителях)
Правила внутреннего трудового распорядка	Обязанности сотрудника и правила поведения на рабочем месте (регламент (порядок выхода и ухода с работы), разрешения и запреты на определенные действия при выполнении своих функций)
Требования к внешнему виду	Подробное описание внешнего вида, включая одежду (летний и зимний варианты), обувь, внешность (лицо, руки, волосы, макияж, маникюр, украшения и парфюмерия), вопросы гигиены
Правила организации торгового процесса	Действия при подготовке торгового объекта к открытию и закрытию, правила товародвижения (склад – торговый зал – касса), правила выкладки товаров (стандарт мерчандайзинга), правила обмена и возврата товара
Правила продажи и обслуживания покупателей	Технология работы с покупателями, включая необходимые действия и фразы для общения с ними
Правила взаимоотношений с коллегами	Регламенты корпоративной культуры (правила общения, ценности и принципы отношений)
Правила взаимоотношений с представителями контролирующих органов	Порядок действий при общении с третьими лицами

1	2
Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях	Действия при возникновении пожара, наступлении угрозы террористического акта, нахождении предмета с признаками взрывного устройства, в случае захвата в заложники у преступника и т.д.
Контроль исполнения стандарта	Применяемые методы оценки (например, оценочные листы)

Методические рекомендации по выполнению задания

1. Используя структуру, приведенную в табл. 3.36 и исходя из специфики деятельности торгового объекта, разработать стандарт работы:

- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Супермаркет»;
- продавца магазина «Супермаркет»;
- продавца-консультанта магазина «Супермаркет»;
- кассира-операциониста магазина «Супермаркет»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Продукты»;
- продавца магазина «Продукты»;
- продавца-консультанта магазина «Продукты»;
- кассира-операциониста магазина «Продукты»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Одежда»;
- продавца магазина «Одежда»;
- продавца-консультанта магазина «Одежда»;
- кассира-операциониста магазина «Одежда»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Подарки»;
- продавца магазина «Подарки»;
- продавца-консультанта магазина «Подарки»;
- кассира-операциониста магазина «Подарки».

2. Представить к защите свой проект.

При выполнении данного задания использовать материалы интернета, прил. 17.

ТЕСТЫ

Тест по теме «Теория управления продажами»

Выберите правильный ответ (или правильные ответы) из предложенных вариантов.

1. Что означает термин «продажа»?
 - а) реализация товаров конечным потребителям;
 - б) купля-продажа товаров;
 - в) система убеждений покупателя в преимуществах, которые данный продукт или услуга могут предоставить покупателю в случае совершения покупки;
 - г) процесс обслуживания клиентов.

2. Что является объектом управления продажами?
 - а) товар;
 - б) технологические процессы по обслуживанию покупателя;
 - в) покупатель;
 - г) купля-продажа товара.

3. Кто относится к субъектам управления продажами?
 - а) руководители и специалисты, которые осуществляют определенные функции в данной сфере деятельности организации;
 - б) клиентская база;
 - в) товар;
 - г) технологические процессы по обслуживанию покупателей.

4. Что понимают под термином «управление продажами»?
 - а) управление торговым персоналом и процессами в области продаж;
 - б) деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж;
 - в) совокупность этапов, осуществляемых продавцом для совершения продажи;
 - г) организацию рекламных воздействий на покупателя.

5. В каких функциях заключается сущность управления продажами?

- а) в планировании;
- б) в организации продаж;
- в) в формировании клиентской базы;
- г) в мотивации продаж.

6. Что включает система принципов управления продажами?

- а) общие принципы;
- б) специфические принципы;
- в) универсальные принципы;
- г) частные принципы.

7. Какие принципы относят к общим принципам управления продажами?

- а) универсальность;
- б) гибкость;
- г) системность;
- д) сопоставимость.

8. Какие принципы относят к частным принципам управления продажами?

- а) ориентация на рынок;
- б) поиск выгод;
- в) профессионализация продаж;
- г) взаимозаменяемость.

9. Какие типы продаж выделяют в зависимости от выполняемых функций?

- а) спекулятивные, агрессивные, предпринимательские;
- б) консультационные, демонстрационные, презентационные;
- в) креативные, миссионерские, операторные;
- г) предпринимательские, спекулятивные, транзакционные.

10. Какие типы продаж выделяют с позиций ориентации продавца на клиента или на продукт?

- а) креативный;
- б) обслуживание;
- в) спекулятивный;
- г) агрессивный.

11. Какие бывают продажи по длительности устанавливаемых контактов с потребителями?

- а) транзакционные;
- б) спекулятивные;
- в) консультационные;
- г) через развитие отношений.

12. Какие модели продаж выделяют по уровню создаваемой ценности?

- а) предпринимательскую;
- б) миссионерскую;
- в) спекулятивную;
- г) транзакционную.

Тест по теме «Мерчандайзинг в розничной торговле»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. К законам мерчандайзинга не относится:

- а) эффективный запас;
- б) представление товара;
- в) расположение товара;
- г) презентация цены.

2. Концепция мерчандайзинга включает:

- а) два уровня;
- б) три уровня;
- в) четыре уровня;
- г) пять уровней.

3. В мировой практике оптимальным считается соотношение торговой и неторговой площади магазина как:

- а) 50 : 50;
- б) 40 : 60;
- в) 30 : 70;
- г) 20 : 80.

4. Доля торговой площади для покупателей в торговом зале должна составлять:

- а) 30–35%;
- б) 40–45%;

- в) 50–55%;
- г) 60–70%.

5. К «горячим» зонам в торговом зале относятся:

- а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- б) полки с левой стороны в направлении движения покупателей;
- в) периметр торгового зала;
- г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».

6. К «холодным» зонам в торговом зале относятся:

- а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- б) углы торгового зала;
- в) периметр торгового зала;
- г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».

7. «Золотой треугольник» – это площадь, расположенная между:

- а) входом в магазин, кафетерием и кассой;
- б) входом в торговый зал, основной и дополнительной точками продаж определенного товара;
- в) входом в торговый зал, кассой и ходовым (основным) товаром;
- г) самыми ходовыми товарами.

8. Определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале – это:

- а) размещение товаров;
- б) выкладка товаров;
- в) презентация товаров;
- г) расположение товаров.

9. Место в торговом зале, где размещается часть ассортимента какой-нибудь товарной группы, называется:

- а) выкладкой товаров;
- б) основной точкой продаж;
- в) дополнительной точкой продаж;
- г) перекрестной точкой продаж.

10. Место на стеллаже, выделенное для размещения товаров конкретного производителя, называется:

- а) основной точкой продаж;
- б) дополнительной точкой продаж;
- в) корпоративным блоком;
- г) перекрестной точкой продаж.

11. К основным концепциям представления товара относят:

- а) идейное представление;
- б) театрализованное представление;
- в) респектабельно-специализированное представление;
- г) представление новинок.

12. Прием, который применяется для того, чтобы разрушить монотонность рядов выставленных товаров и обеспечить возможность свободно взять товар, а также чтобы привлечь внимание покупателей, называется правилом:

- а) «двух пальцев»;
- б) кариеса;
- в) FIFO;
- г) фейсингов.

13. Товар, повернутый к покупателю лицевой стороной, называется:

- а) категорией;
- б) фейсингом;
- в) артикулом;
- г) экспонатом.

14. К специальной выкладке не относят:

- а) массовую выкладку;
- б) выкладку на дисплеях;
- в) выкладку навалом;
- г) выкладку в открытых холодильных витринах.

Тест по теме «Управление развитием ассортимента»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объ-

емом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов – это:

- а) коммерческая деятельность;
- б) категорийный менеджмент;
- в) мерчандайзинг;
- г) маркетинг.

2. К объектам управления в категорийном менеджменте относятся:

- а) ассортимент;
- б) номенклатуру товаров;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

3. Руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорий, называется:

- а) менеджером по продажам;
- б) товароведом;
- в) категорийным менеджером;
- г) маркетологом.

4. Совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца, называется:

- а) товарной группой;
- б) товарной категорией;
- в) товарной разновидностью;
- г) товарным ассортиментом.

5. Товарный классификатор – это:

а) совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца;

б) разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории;

в) совокупность товаров, объединенных каким-либо признаком;

г) перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине.

6. Товарный классификатор делит все товары на такие уровни, как:

- а) классы;
- б) подклассы;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

7. Полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период с учетом требований ассортиментной политики организации и особенностей ее формата и расположения, включая и сезонные товары, называется:

- а) ассортиментным перечнем;
- б) товарным классификатором;
- в) ассортиментным минимумом;
- г) ассортиментной матрицей.

8. Различают виды категорий в зависимости от выполняемой роли в ассортименте, как:

- а) необходимые;
- б) базовые;
- в) социально ориентированные;
- г) приоритетные.

9. Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина — это основная задача:

- а) уникальной категории;
- б) базовой категории;
- в) удобной категории;
- г) приоритетной категории.

10. Базовые категории в общем количестве категорий составляют:

- а) 1–3%;
- б) 5–10%;
- в) 20%;
- г) 40–60%.

11. Сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины) — это:

- а) структура ассортимента;
- б) сбалансированность ассортимента;

- в) оптимальность ассортимента;
- г) устойчивость ассортимента.

Тест по теме «Стимулирование розничных продаж»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. К POS-материалам торгового зала относится:

- а) диспенсер;
- б) шелфтокер;
- в) штендер;
- г) мобайл.

2. Небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, который крепится к полке или стеллажу, называется:

- а) постером;
- б) баннером;
- в) блистером;
- г) вобблером.

3. К подвесным POS-материалам торгового зала не относятся:

- а) джумбо;
- б) стикер;
- в) мобайл;
- г) баннер.

4. Правильными требованиями к оформлению и расположению ценников являются:

- а) формат ценника должен быть одинаковым для всех товаров в магазине;
- б) ценник не должен закрывать фейсинг продукции;
- в) ценник располагается в середине выкладки определенного товара;
- г) ценник размещается по ходу движения покупателя, в начале выкладки товара, снизу слева.

5. Манера поведения продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления сделки — это:

- а) метод продажи;

- б) стиль продажи (покупки);
- в) форма торгового обслуживания;
- г) система торгового обслуживания.

6. С точки зрения взаимоотношений с магазином всех покупателей делят на типы:

- а) случайный покупатель;
- б) традиционный покупатель;
- в) потенциальный покупатель;
- г) эксклюзивный покупатель.

7. Документ, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации, называется:

- а) должностной инструкцией;
- б) стандартом;
- в) профилем;
- г) методическими указаниями.

8. При работе с покупателем эффективны такие действия продавца:

- а) усложнение процесса покупки;
- б) притягивание внимания других покупателей;
- в) навязчивое приветствие;
- г) повышение значимости покупателя.

9. При работе с покупателем необходимо исключить такие действия продавца:

- а) сравнение товаров с акцентом на негативе;
- б) общение с коллегами-продавцами;
- в) использование юмора;
- г) уведение покупателя с зоны покупки.

Тест по теме «Стратегия управления клиентами»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Предполагается, что совершение покупки основывается на механизмах человеческой психики в рамках подхода:

- а) рационального;

- б) «LFD» ;
- в) «AIDA»;
- г) иррационального.

2. С позиции экономического подхода поведение покупателей обосновывается тем, что:

- а) покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;
- б) поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей;
- в) поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки;
- г) поведение покупателя во многом определяется действием внешних норм поведения, условий жизни.

3. С позиции социологического подхода поведение покупателей обосновывается следующим образом:

- а) поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей;
- б) действием внешних норм поведения, условий жизни;
- в) покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;
- г) поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки.

4. С позиции антропологического подхода поведение покупателей обосновывается тем, что:

- а) покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;
- б) поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки;
- в) поведение покупателя во многом обусловлено действием внешних норм поведения, условий жизни;
- г) поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей.

5. Составляющими стратегии расширения клиентской базы являются:

- а) процессы поиска и отбора потенциальных клиентов;
- б) удержание клиентов;
- в) привлечение новых клиентов;
- г) процессы «выращивания» клиентов.

6. Материальными факторами, которые оказывают влияние на формирование приверженности клиента, являются:

- а) отношение к клиентам;
- б) расположение торговой точки;
- в) ассортимент товара и его качество;
- г) качество обслуживания.

7. Материальными факторами, которые оказывают влияние на формирование приверженности клиента, являются:

- а) качество товара;
- б) ассортимент товара;
- в) отношение к клиентам;
- г) качество обслуживания.

8. С точки зрения взаимоотношений с магазином потенциального покупателя можно охарактеризовать следующим образом. Это человек, который:

- а) покупает в данном магазине чаще всего, так как удовлетворен товаром и процессом покупки;
- б) предпочитает только этот магазин и рекламирует его другим;
- в) не видит потребности в посещении данного магазина или посещает магазин конкурента;
- г) покупает в данном магазине довольно часто, но активно рассматривает и другие магазины.

9. С точки зрения взаимоотношений с магазином постоянного покупателя можно охарактеризовать следующим образом. Это человек, который:

- а) не видит потребности в посещении данного магазина или посещает магазин конкурента;
- б) покупает в данном магазине чаще всего, так как удовлетворен товаром и процессом покупки;
- в) покупает в данном магазине довольно часто, но активно рассматривает и другие магазины;
- г) предпочитает только этот магазин и рекламирует его другим.

10. С точки зрения взаимоотношений с магазином нового или случайного покупателя (посетителя) можно охарактеризовать следующим образом. Это человек, который:

- а) предпочитает только этот магазин и рекламирует его другим;

- б) покупает в данном магазине довольно часто, но активно рассматривает и другие магазины;
- в) покупает в данном магазине чаще всего, так как удовлетворен товаром и процессом покупки;
- г) зашел в магазин просто так, попробовать, или по каким-то причинам не смог добраться до привычного магазина.

Тест по теме «Стандартизация торгового обслуживания»

Закончите фразу, выбрав правильный (-ые) ответ (-ты) из предложенных вариантов.

1. Документом, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации, является:

- а) технический регламент;
- б) должностная инструкция;
- в) стандарт;
- г) инструкция.

2. Стандарты мерчандайзинга состоят из таких разделов:

- а) общие положения, типовая схема планировки торгового зала, планограмма выкладки товаров;
- б) общие положения, подходы к мерчандайзингу, заключительные положения;
- в) типовая схема планировки торгового зала, планограмма выкладки товаров;
- г) общие положения, типовая схема планировки торгового зала.

3. Корпоративным документом, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в торговой организации, является:

- а) стандарт управления ассортиментом товаров;
- б) стандарт мерчандайзинга;
- в) стандарт работы персонала;
- г) стандарт работы с поставщиками.

4. К фэйсингу предъявляются такие требования:

- а) указание минимально допустимого количества по каждому наименованию (артикулу);
- б) определение размещения рекламных материалов;

- в) определение расположения товаров в первом ряду стеллажа (витрины);
- г) определение лицевой стороны упаковки.

5. Использование стандартов обслуживания обеспечивает решение таких задач, как:

- а) создание корпоративной культуры;
- б) сокращение сроков адаптации новых сотрудников;
- в) создание систем контроля за работой торгового персонала;
- г) совершенствование бизнес-процессов обслуживания клиентов.

6. Стандартизация бизнес-процессов магазина включает такие этапы:

- а) планирование и внедрение стандартов;
- б) внедрение стандартов, контроль их исполнения;
- в) внедрение стандартов, мотивация персонала, контроль исполнения стандартов;
- г) разработка стандартов, процесс их внедрения, контроль их исполнения.

7. Документом, описывающим технологию работы конкретного сотрудника при выполнении отдельных бизнес-процессов, а также содержащим необходимые формы документов (бланков), является стандарт:

- а) организации товародвижения;
- б) мерчандайзинга;
- в) работы персонала;
- г) работы с поставщиками.

8. При разработке и внедрении стандартов обслуживания необходимо:

- а) сформировать коллектив работников только с высшим образованием;
- б) разработать стандарты под конкретную торговую организацию (магазин);
- в) обеспечить грамотную процедуру внедрения стандартов обслуживания;
- г) набрать минимальный штат торговых работников.

9. Использование стандартов обслуживания целесообразно, если:

- а) объемы работ относительно постоянны;
- б) количественные и качественные параметры напрямую вытекают из содержания рабочих процессов и не требуют фиксации этих параметров самим работником вручную;
- в) высокая производительность труда;
- г) стандартизируемая работа достаточно однородная и распределяется между персоналом по единой схеме.

10. Эффективность продаж характеризует коэффициент:

- а) устойчивости;
- б) конверсии;
- в) звенности;
- г) полноты дополнительных услуг.

Ассортимент товаров — совокупность товаров в определенном соотношении по видам, моделям, размерам, цветам и иным признакам.

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период с учетом требований ассортиментной политики тоговой организации и особенностей ее формата и расположения, включая и сезонные товары.

Атмосфера магазина — совокупность его физических характеристик, таких как архитектура, планировка, знаки и дисплеи, цвета, освещение, температура, звуки и запахи, создающих в сознании покупателей определенный образ торгового объекта.

Баннер — вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера, размещаемая над точкой продажи.

Блистер — прозрачный пластиковый лист с выемкой для размещения муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосами по периметру.

Бонеты — отдельно стоящие прилавки с полками, корзинками или крючками, не имеющие крышки.

Визуальный мерчандайзинг — презентационная деятельность, рассчитанная на зрительное восприятие товара покупателем.

Воблер — небольшой плотный плакат (рекламный указатель) с логотипом фирмы или изображением бренда, подвижно крепящийся к стеллажу на пластиковом хлястике.

Выкладка товаров — определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале.

Выкладка товаров вертикальная — способ укладки и демонстрации товаров, при котором однородные товары размещают на полках по вертикали, сверху вниз.

Выкладка товаров горизонтальная — способ укладки и демонстрации товаров, при котором тот или иной товар размещают вдоль по всей длине оборудования.

Выкладка товаров декоративная — выкладка товаров, используемая для оформления витрин и стеллажей в отделах, при которой продажа производится через прилавки с применением средств объемно-пространственной композиции.

Выкладка товаров массовая — способ размещения товаров повседневного или повышенного спроса, при котором тот или иной товар выставляют в больших количествах.

Выкладка товаров многотоварная — массовая выкладка нескольких различных продуктов и изделий, при которой в одной

точке продаж размещаются как связанные между собой, так и не имеющие ничего общего товары.

Выкладка товаров «навалом» — способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукты демонстрируются в различных емкостях или на базовых стендах.

Выкладка товаров на лотках — наиболее популярный способ размещения продукта в массовых и многотоварных выкладках, при котором демонстрируемые товары остаются в половине коробки.

Выкладка товаров с применением тележек — способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукт просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель.

Выкладка товаров товарная — способ размещения товаров, который служит для их показа и отпуска.

Гирлянда — ряд повторяющихся изображений логотипов или товаров, использующийся для украшения отделов или проходов между стеллажами.

Дисплей — специальная конструкция, изготовленная из бумаги, картона, пластика, дерева или металла, презентующая товар в дополнительной точке продаж.

Диспенсеры (лотки для листовок) — конструкции, используемые в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке.

Дополнительная точка продаж — место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

«Золотой треугольник» — площадь торгового зала, расположенная между входом в торговый зал, кассой и местом продажи ходового (основного) товара.

Зона адаптации — участок торгового зала, соответствующий состоянию адаптации посетителей и характеризующийся низкими показателями концентрации и устойчивости внимания покупателей.

Зона возвращения — заключительный отрезок маршрута посетителей, характеризующийся их ненапряженным выборочным вниманием.

Импульсная покупка — незапланированная покупка, совершаемая под влиянием импульсных потребностей.

Информация в местах продажи — все рекламные материалы, проспекты, плакаты, витрины и стенды, а также множество других предметов, дизайн которых подчинен стремлению повлиять на решение потребителя в отношении покупки непосредственно в местах продажи.

Категорийный менеджер — руководитель или специалист, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией.

Категорийный менеджмент — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на расширение ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

Коммуникация — процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения.

Концепция сбалансированного магазина — подход к распределению площади торгового зала, при котором площади, отводимые под каждый отдел, пропорциональны объемам продаж и потребностям в торговом пространстве.

Корпоративный блок — место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя.

Купоны — свидетельства, предоставляющие их обладателям право на сниженную цену или иную выгоду при покупке товара или услуги.

Личные продажи — коммуникационный процесс между продавцом и покупателем, когда в ходе личного обмена информацией торговец помогает потребителям удовлетворить имеющиеся у них потребности.

Лояльность покупателей — установившиеся доверительные отношения между продавцом и покупателями, при наличии которых потребители благожелательно относятся к магазину и при покупке определенных категорий товаров прежде всего посещают избранную торговую точку.

Мерчандайзер — специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим продвижение и продажу товаров в магазине.

Мерчандайзинг — комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия торгового персонала.

Мобайл — подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара.

Муляж (джумбо) — увеличенная копия упаковки товара, которая крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа.

Основная точка продаж — место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Планировка торгового зала — система размещения торгового и демонстрационного оборудования, определяющая схемы движения покупательских потоков в торговом зале.

«План-карта» торгового оборудования — схема распределения познавательных ресурсов посетителей по горизонтали и (или) вертикали прилавка, стеллажа или иной конструкции для выкладки и демонстрации товаров.

Планограмма — графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями.

Покупатель — юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, имеющие намерение приобрести или приобретающие товары у субъекта торговли, субъекта общественного питания, поставщика товаров.

POS-материалы — средства, размещаемые непосредственно в местах продаж для создания эффективных коммуникаций между потенциальным покупателем и товаром для увеличения объема продаж.

Презентация товара (внутримагазинная реклама) — совокупность средств и методов, используемых для объективного информирования потребителей об имеющихся в продаже товарах, их свойствах и качестве, формах обслуживания.

Ранер (ламбрикен) — гофрированная лента с логотипами для обрачивания палеты.

Сезонный мерчандайзинг — комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

Стандарт мерчандайзинга — корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в организации торговли.

Стикер (наклейка) — изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание к определенной торговой марке.

Субъект торговли — юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, осуществляющие торговлю на территории Республики Беларусь.

Товарная категория — совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца.

Товары — имущество (предметы личного, семейного, домашнего потребления, продукция производственно-технического назначения и иное имущество), предназначенное для продажи.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории.

Торговый центр – совокупность расположенных на определенной территории, спланированных как единое целое и (или) централизирующих функции хозяйственного обслуживания розничных торговых объектов и иных объектов, в которых реализуется универсальный ассортимент товаров и оказываются услуги населению.

Точка продаж – место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о его выборе и покупке.

Установочная площадь – площадь торгового зала, занятая под торговое оборудование.

Франчайзинг – система контрактных отношений, при которых одна сторона (франчайзер) на определенных условиях предоставляет право другой стороне (франчайзи) использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения своего дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности.

Фэйсинг – единица продукции, повернутая к покупателю лицевой стороной упаковки.

«Холодная» зона – наименее посещаемая покупателями часть торгового зала.

Шелфтокер – картонная полоса, прикрепляемая на торец полки торгового оборудования и отделяющая товары одной торговой марки от товаров других торговых марок.

Штендер – напольная выносная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговую точку или указывающая направление к ней.

Экспозиционная площадь – сумма площадей всех плоскостей оборудования, используемых для демонстрации и продажи товаров.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Продажа как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, классификация.
2. Управление продажами: сущность, функции, принципы. Субъекты и объекты управления продажами.
3. Эволюционный путь развития торговли: от уличной торговли до сетевой торговли. Сетевая торговля: понятия, отличительные особенности, преимущества.
4. Предпосылки появления мерчандайзинга.
5. Понятие, сущность, цели и задачи мерчандайзинга для производителя и розничного торгового объекта. Виды мерчандайзинга.
6. Портрет типичного покупателя. Психологические особенности поведения отдельных групп покупателей в торговом зале: мужчин, женщин, детей.
7. Принципы и законы мерчандайзинга.
8. Первый уровень концепции мерчандайзинга – внешний вид магазина. Характеристика составляющих: название (бренд), рекламный слоган, вывеска, оформление входной зоны и витрин, цветовое решение; территория вокруг магазина, парковка.
9. Второй уровень концепции мерчандайзинга: общие подходы к планировке магазина; факторы, формирующие планировку магазина.
10. Современные подходы к планировочным решениям торгового зала: сегментация площади торгового зала магазина. «Холодные» и «горячие» зоны, «правило золотого треугольника».
11. Система размещения торгового оборудования. Виды планировки торгового зала.
12. Оценка рационального размещения отделов в магазине.
13. Третий уровень концепции мерчандайзинга – выкладка товаров: понятие выкладки и точки продаж (основная и дополнительная).
14. Характеристика принципов выкладки.
15. Основные концепции представления товара.
16. Правила расположения товаров на полках торгового оборудования.

17. Специальная выкладка: значение, виды, условия применения, краткая характеристика.
18. Особенности выкладки отдельных групп товаров.
19. Категорийный менеджмент: понятие, цели, задачи, характерные аспекты, отличительные особенности.
20. Товарная категория: понятие, этапы формирования. Виды категорий в зависимости от выполняемой роли.
21. Товарный классификатор и ассортиментная матрица: понятие, проектирование, организация работы с ними.
22. Понятие планограммы. Этапы построения.
23. Сезонный мерчандайзинг: управление сезонными продажами.
24. Стимулирование розничных продаж (конечных покупателей): понятие, направления, средства.
25. Классификация методов стимулирования.
26. Неценовые методы стимулирования, условия применения, их краткая характеристика.
27. Ценовые методы стимулирования, условия применения, их краткая характеристика.
28. Применение POS-материалов в торговом зале: понятие, назначение, правила расположения.
29. Классификация POS-материалов, условия применения, краткая характеристика.
30. Ценник: порядок оформления и размещения. Сведения, предоставляемые на ценнике.
31. Организация активной продажи: понятие, этапы («домик» продаж).
32. Подходы к процессу купли-продажи со стороны продавцов и покупателей (стили продаж).
33. Стратегии управления клиентами: стратегия привлечения новых клиентов и стратегия удержания клиентов.
34. Типы покупателей.
35. Психология продаж и взаимодействия с покупателями.
36. Значение стандартизации торгового обслуживания, необходимость.
37. Структура и содержание стандартов бизнес-процессов магазина.
38. Стандарты мерчандайзинга.
39. Отечественный и зарубежный опыт контроля за соблюдением стандартов. Метод mystery shopping.
40. Контроль и эффективность продаж.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Требования, предъявляемые к специалистам в области продаж [19]

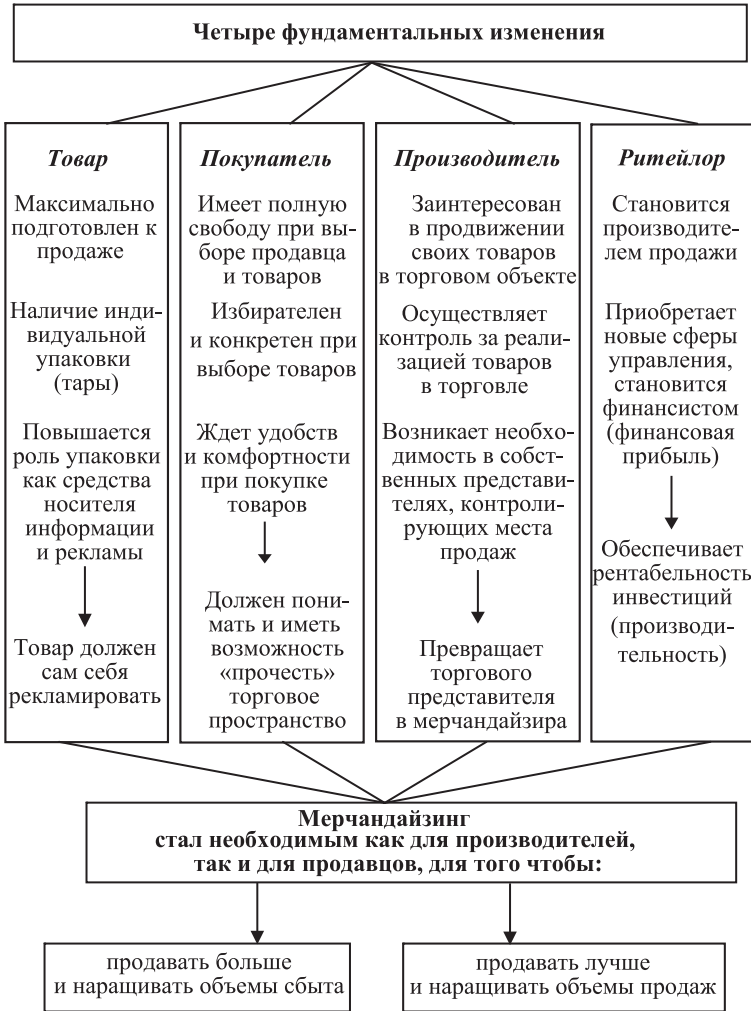
Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
1	2	3
Мерчандайзер	Специалист по продвижению товаров в розничной торговле. Основная задача – грамотное размещение (выкладка) товара своей компании в магазинах, контроль наличия полного ассортимента товаров, обеспечение магазинов рекламной продукцией. Иногда – контроль собственных цен и сбор информации о ценах на аналогичные товары конкурентов. По результатам представляет отчет руководителю – торговому представителю или супервайзеру мерчандайзеров	Высшее, неоконченное высшее, среднее специальное образование. Возраст – 20–25 лет. Опыт работы необязателен, так как многие компании имеют собственные стандарты размещения продукции, взаимодействия с клиентом и проводят специальное обучение до начала работы. В других случаях крайне необходимы актуальные знания в области классических процедур и приемов мерчандайзинга. Презентабельный внешний вид, коммуникабельность, активность
Торговый представитель	Работает с розничными торговыми точками. Основные функции – поиск новых клиентов, заключение договоров на поставку продукции, контроль своевременности поставок и оплаты за отгруженную продукцию. Иногда продает продукцию за наличный расчет и сразу отгружает (продажа «с колес»). Может выполнять функции	Высшее образование, 25–30 лет, опыт работы не менее одного года. Необходимы умение вести деловые переговоры на различных уровнях, склонность к убеждению и лидерству, коммуникабельность, стрессоустойчивость, водительские права и личный автомобиль. Самое распространенное требование – опыт на рынке

1	2	3
	<p>мерчендайзера, если в штатном расписании такая должность не предусмотрена. Количество посещений в день (клиентов) – в среднем 12. Составляет отчет и представляет, как правило, супервайзеру</p>	<p>потребительских товаров быстрой оборачиваемости (продукты питания, напитки, табачная продукция, косметические товары). Следующая ступень – должность супервайзера либо регионального представителя</p>
<p>Супервайзер</p>	<p>Основная задача – организация и контроль работы торговых представителей. В подчинении, как правило, бывает от трех до 15 торговых представителей. Распределяет клиентов между торговыми представителями, определяет индивидуальные планы продаж, контролирует их выполнение. Контролирует работу торговых представителей с клиентами, решает сложные и конфликтные ситуации, оценивает результаты работы торговых представителей и предоставляет информацию для начисления им заработной платы. Может осуществлять продажи нескольким крупным клиентам. Далее может занять место регионального представителя или регионального менеджера</p>	<p>Супервайзером, как правило, становится торговый представитель, имеющий опыт работы не менее 2–3 лет (далее см. требования к торговому представителю)</p>
<p>Региональный представитель</p>	<p>Необходим, если планируются продажи в других регионах – городах, областях. Обычно начинает развитие продаж в регионе «с нуля», работая при этом в режиме домашнего офиса. Основ-</p>	<p>Высшее образование плюс дополнительное образование в области продаж. Опыт работы в области продвижения продукции в регионе не менее 2–3 лет; проведение мероприятий; стимулирующих</p>

1	2	3
	<p>ная задача — реализация программы по продвижению продукции своей компании на закрепленной за ним территории. В программу входит активный поиск и установление партнерских отношений с потенциальными клиентами, презентация товара, заключение договоров на поставку, планирование прибыли и обеспечения выполнения плановых показателей, контроль деятельности дистрибьюторов</p>	<p>продажи; желательны водительские права и личный автомобиль. Личные качества: высокая самоорганизованность, ответственность; энергичность, умение найти выход из нестандартных ситуаций с максимальной выгодой для обеих сторон. Успешное освоение регионального рынка и наличие коллектива может стать началом открытия в регионе представительства или филиала, возглавить который региональный менеджер может уже в качестве директора</p>
<p>Специалист по продукту (направлению)</p>	<p>Отвечает за направление работы. Работает с клиентами и отвечает за работу с поставщиками и продвижение продукта на рынке</p>	<p>Качественный уровень бизнес-мышления, хорошая экономическая база знаний, аналитические способности. Отличное знание продукта, рынка потребителей, конкурентов. Высшее специальное образование</p>
<p>Специалист по активным продажам</p>	<p>Работает в «поле» и оценивается по количеству посещений клиентов и выполненным заявкам</p>	<p>Должен найти подход к каждому клиенту и уметь расположить его к себе. Пунктуальность, ответственность, дисциплинированность, творческая работа с клиентом, ведение отчетов и аналитики. Презентабельная внешность, хорошие манеры, уверенность в себе, находчивость. Среднее или высшее образование</p>
<p>Специалист по телемаркетингу</p>	<p>Занимается телефонными продажами</p>	<p>Высшее или среднее специальное образование, развитая и правильная</p>

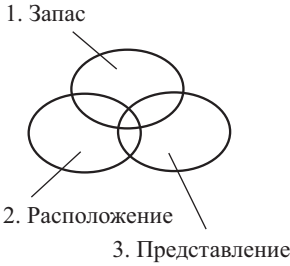
1	2	3
		речь, хорошее владение компьютерными программами Word и Excel. Экономическое образование, хорошие навыки работы с клиентами, стрессоустойчивость
<p>Специалист по работе с VIP-клиентами (корпоративными, ключевыми – это 20% клиентов, которые приносят компании 80% прибыли)</p>	<p>Устанавливает и поддерживает коммерческие связи со стратегическими клиентами (устанавливает партнерские отношения). Владеет полной информацией о клиентах, быстро и на высоком качественном уровне обслуживает их</p>	<p>Высокий уровень профессиональных знаний и навыков в сфере коммерческой деятельности, исключительные коммуникативные способности, умение поддерживать долгосрочные отношения. Умение располагать к себе и вызывать доверие. Пунктуальность, широкий кругозор наряду с чувством собственного достоинства. Высшее образование – минимум, часто – второе высшее образование</p>

Логика появления мерчандайзинга



Три закона мерчандайзинга

ЗАПАС + РАСПОЛОЖЕНИЕ + ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

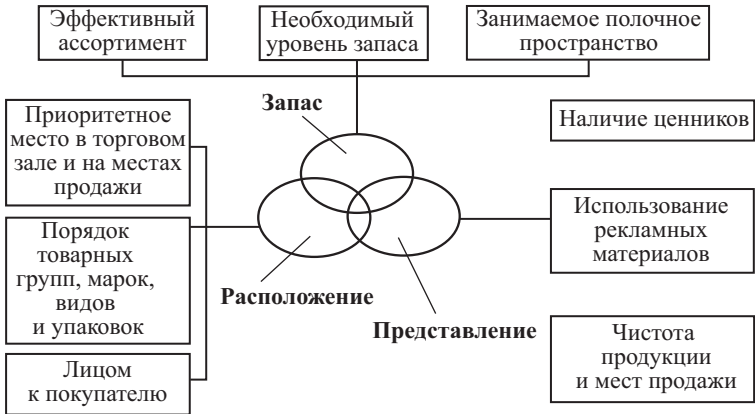


Таков порядок не случаен.

Если в торговом зале нет необходимого покупателю ассортимента, то шаги по размещению и представлению не позволят увеличить объем продаж.

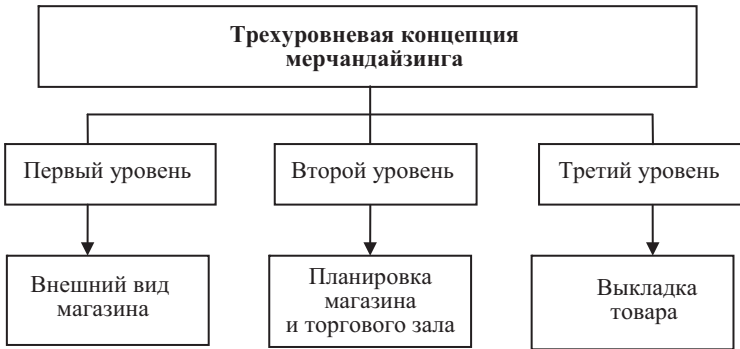
Если в магазине разместить рекламные материалы, но при этом товар трудно найти, то невозможно увеличить объем продаж этого товара.

Содержание законов мерчандайзинга



Приложение 4

Трехуровневая концепция мерчандайзинга



Приложение 5

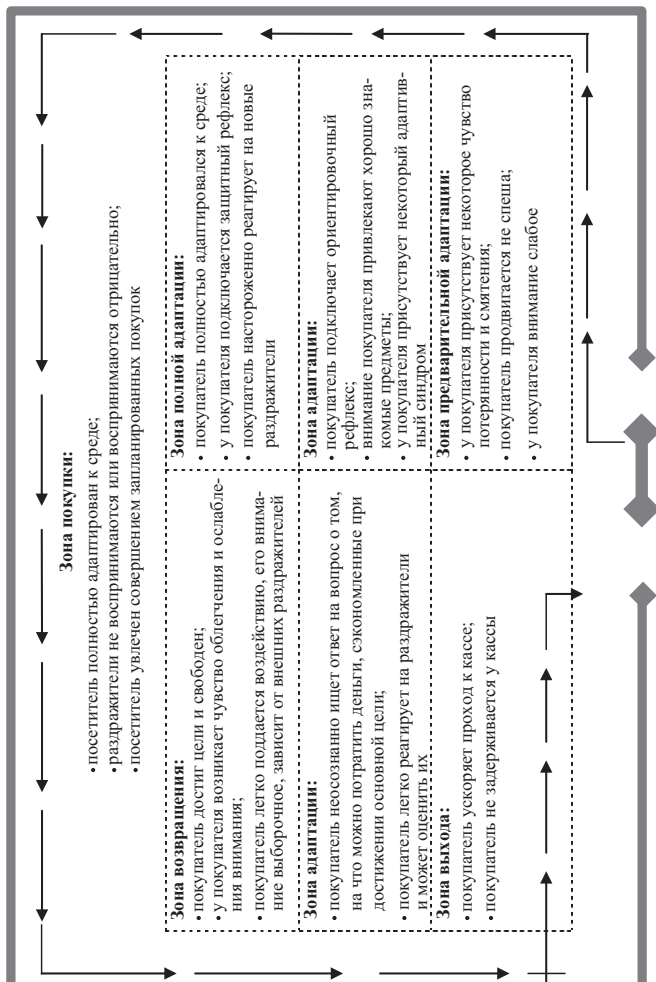
Характеристика и область применения различных цветов в оформлении магазина

Цвет	Характеристика	Применение
1	2	3
Красный	Цвет лидерства. Цвет заметный и запоминающийся, он считается мужским, сильным, энергичным. Это и предупреждение, и знак «Стоп!» («Остановись, посмотри на меня!»). Он живой и теплый, однако не легкомысленный	Используется для оформления недорогих магазинов
Оранжевый	Цвет молодости, динамики и энергии. Цвет не массовый, а избирательный, подходит не для любой компании. В отличие от красного, он не настолько агрессивен и криклив, но также заметен. Дружелюбный и мирный, но бросающийся в глаза теплый и солнечный цвет	Применяется для динамичной и молодой аудитории

1	2	3
Розовый	Цвет детей и женщин. Это молодость, красота, нежность, но также инфантильность, поверхностность, слащавость. При неумелом использовании будет кричащим и вульгарным	Традиционно используется в магазинах игрушек, товаров для будущих мам и новорожденных, косметики, одежды для молодых девушек. Пастельный розовый может быть фоном, а для внешнего оформления и логотипа обычно выбирается яркий розовый цвет
Желтый	Он массовый, демократичный, привлекающий внимание, обреченный быть замеченным. Но он несет однозначную информацию: дешево, доступно, для всех. Это цвет распродаж. В сочетании с синим цветом желтый выигрывает, так как он ярче. Сочетание желтого цвета с черным таит в себе напряжение	Сочетание желтого цвета с черным подходит для молодежной аудитории, которой нравится вызов, поэтому должно быть смягчено за счет образа – чего-то обтекаемого, со скругленными углами
Синий	Цвет спокойствия, мужественности, достоинства. Это символ товара престижного, недешевого, не для всех. Солидность и консерватизм в сочетании с золотом приобретают оттенок роскоши. Это технологичный и мужской цвет, имеющий множество оттенков. Будучи спокойным и неактивным, проигрывает в сочетании с желтым и красным, если синего в оформлении меньше. Он легко становится фоном, в отношении со своим покупателем всегда держит дистанцию. Его главное преимущество – во множестве оттенков и сочетаемости практически со всеми цветами спектра	
Голубой	Это цвет неба, прохлады, он зрительно увеличивает пространство и как бы наполняет его свежим воздухом; создает впечатление легкости и чистоты	Подходит для оформления интерьера магазина, для вывески – в меньшей степени, так как не будет выделяться на фоне вывесок других магазинов

1	2	3
Зеленый	Самый спокойный и здоровый цвет. «Со мной надежно, верьте мне», – говорит он. Но его часто не замечают на фоне более ярких цветов. Цвет не для всех, он внушает доверие, хотя и не сигнализирует о дешевых продуктах или услугах. Как правило, теряется на фоне любых сочетаний, поэтому при использовании зеленого лучше предпочесть его без каких-либо «соседей», так как он заимствует у рядом расположенных цветов их значение. Желто-зеленое сочетание имеет значение «дешево и сердито», сине-зеленое – «скромно, но со вкусом». В соседстве с черным приобретает солидность и элитарность	
Коричневый	Цвет солидный и основательный. Он не бросается в глаза, консервативен, устойчив, удобен. Но чтобы не быть скучным и сиротливым, ему требуется дополнительная поддержка: яркий цвет, стильный шрифт, фактура или материал, указывающий на роскошь, или прямая ассоциация с чем-то престижным (шоколадом, кофе, мехом)	Он популярен среди магазинов изделий из кожи и меха, табачных изделий, товаров для мужчин, так как свидетельствует об избирательности аудитории и товарах «не для всех»
Черный	Создает ощущение закрытости, отстраненности, этот цвет не нравится большинству людей	Не подходит ни для вывесок, ни для оформления интерьера
Серый	Цвет стиля «хай-тек», может придать интерьеру спокойствие и упорядоченность	Не рекомендуется для вывесок
Белый		На вывеске может быть только фоном. Белые буквы даже на самом ярком фоне выглядят тускло и непривлекательно

Вероятные характеристики поведения покупателя на отдельных этапах его движения по торговому залу



Приложение 7

Повышение (снижение) продаж в зависимости от перемещения на полке

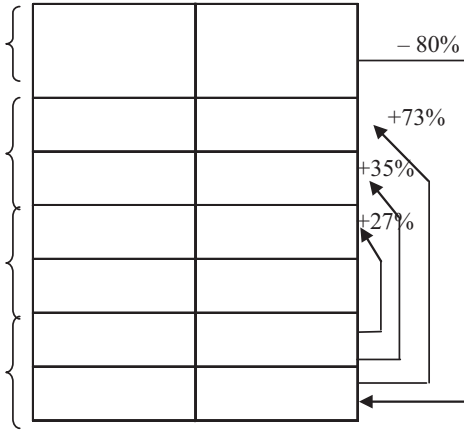
«Холодная» зона, полки на высоте
свыше 180 см

Нейтральная зона,
полки на высоте
160–180 см

«Горячая» зона,
«золотая» полка, полки
на высоте 110–160 см

Нейтральная зона, полки
на высоте 80–110 см

«Холодная» зона, полки
на высоте до 80 см



Характерные отличия торгового и категорийного менеджмента

Основные положения	Характерные отличия	
	Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
1	2	3
1. Особенности системы управления	Централизованная система управления	Децентрализованная (полицентрическая) система управления, предполагающая создание нескольких центров ответственности
2. Объект управления	Хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретные сферы	Категории торгового ассортимента и процесс их формирования; процесс реализации
3. Основная цель деятельности предприятия на рынке	Обеспечение прибыльности или доходности предприятия	Достижение максимального соответствия ассортимента дифференцированным потребностям рынка
4. Специализация в управлении	По ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы менеджмента	По категориям объекта управления
5. Преимущественный тип организационной структуры	Линейно-функциональная структура с четким разделением труда и установленной иерархией управления	Матричная организационная структура, ориентированная на самостоятельное принятие решения и координацию деятельности по горизонтали
6. Порядок распределения ресурсов	Ресурсы внутри товарных групп, как правило, не разделяются	Принцип самоуправления категорий. Распределение ресурсов осуществляется по всем товарным категориям
7. Критерии эффективности управления	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, доля рынка, прибыльность	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, степень соответствия торгового ассортимента действительному спросу
8. Характер ассортиментной стратегии	Организация ассортимента тех групп товаров, которые пользуются спросом и способны принести фирме намечаемую прибыль	Организация ассортимента тех групп товаров, которые соответствуют потребностям рынка и (или) способны повысить общую потребительскую ценность всего ассортимента

1	2	3
9. Направления совершенствования ассортимента	Совершенствование структуры торгового ассортимента	Совершенствование концепции торгового ассортимента
10. Процесс целеполагания	Постоянная корректировка структуры ассортимента в зависимости от состояния рынка	Постоянное совершенствование структуры ассортимента независимо от состояния рынка
11. Характер принимаемых решений	Принимаемые решения требуют многовариантных расчетов и основываются на концептуальных навыках руководства	Принимаемые решения основываются на статистических методах контроля, анализа и регулирования
12. Взаимоотношения с поставщиками	Предприятие имеет большое число поставщиков и возможность выбирать тех из них, которые предлагают поставки на более выгодных условиях	Предприятие устанавливает более широкие партнерские отношения с поставщиками, идет на развитие стратегических союзов и альянсов
13. Мотивация персонала	На выполнение должностных инструкций, формальных обязанностей	На творческий подход к своим обязанностям, на поиск оригинальных решений

Образцы товарных классификаторов
(приводятся с сокращениями)

Товарная группа	Товарная категория
1	2
Супермаркет	
Винно-водочные изделия	Водка. Вино. Коньяк. Ликер. Настойки. Шампанские и игристые вина. Виски, текила, джин и т.п.
Слабоалкогольные напитки	Пиво. Коктейли
Безалкогольные напитки	Соки, нектары. Вода минеральная. Вода газированная
Молочная продукция	Масло. Молоко. Йогурты. Кефир. Ряженка. Творог. Сметана. Иные кисломолочные продукты. Пудинги, десерты, коктейли. Сырки творожные. Сливки. Маргарин. Муссы

1	2
Сыры	Сыры фасованные. Сыры плавленые. Сыры полутвердые, брынза
Мясная гастрономия	Колбаса вареная. Колбаса копченая. Колбаса варено-копченая. Ветчины. Сосиски. Сардельки. Копчености. Яйцо
Овощи – фрукты	Овощи. Фрукты. Зелень. Сухофрукты. Орехи, семечки
Деловая одежда	Костюмы. Пиджаки. Брюки. Юбки. Блузы. Платья. Топы. Джемперы
Повседневная одежда	Пиджаки. Брюки. Юбки. Блузы. Платья. Топы.

1	2
	Джемперы. Свитеры. Джинсы. Футболки. Майки
Магазин электроники и бытовой техники	
Аудио, видео, DVD	Телевизоры. ЖК-телевизоры
Связь	Радиотелефоны. Сотовые телефоны. Сотовые телефоны с контрактом. Карты оплаты. Коммуникаторы. Аксессуары для телефонов
Фототехника	Цифровые фотоаппараты. Пленочные фотоаппараты. Аксессуары
Магазин женской одежды	
Деловая одежда	Костюмы. Пиджаки. Брюки. Юбки. Блузы. Платья. Топы. Джемперы
Повседневная одежда	Пиджаки. Брюки. Юбки. Блузы.

Окончание прил. 9

1	2
	Платья.
	Топы.
	Джемперы.
	Свитеры.
	Джинсы.
	Футболки.
	Майки

Приложение 10

Образцы ассортиментной матрицы для отдельных типов магазинов

Универсам

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик
Слабо-алкогольные напитки	Пиво	Пиво импортное. Пиво отечественное	Пиво «Балтика»	ООО «___»
			Пиво «Бочкарев»	ООО «___»
			Пиво «Золотая бочка»	ООО «___»

Одежда

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик	Размеры	Сезон, год
Женская одежда	Брюки	Деловой стиль.	6208-041-0953. Брюки, цвет вишневый	ЧП «N»	Размер 44–54	Осень-зима
			6206-193-0109. Брюки, цвет серый	ЧП «N»	Размер 44–52	Вне сезона
			6206-193-0110. Брюки, цвет песочный	ЧП «N»	Размер 44–52	Вне сезона
Мужская одежда	Сорочки, рубашки		A-123. Рубашка с длинным рукавом, цвет белый	ЧП «N»	Размер 41–44	Вне сезона
			A-124. Рубашка с длинным рукавом, цвет голубой	ЧП «N»	Размер 41–44	Вне сезона

Классификация методов использования средств стимулирования конечных потребителей

1. Цели проведения мероприятий по стимулированию			
Увеличение объема продаж и прибыли	Реализация различных этапов пирамиды коммуникации	Позиционирование бренда	Увеличение и сохранение доли рынка
2. Ценовые и неценовые методы			
Ценовые методы		Неценовые методы	
Сплошное стимулирование Праздничная скидка. «Убыточный лидер». Дисконтные карты. Купоны. Продажа в кредит. Возврат денег	Выборочное стимулирование Скидки за объем покупки, по времени покупки, на немодный товар, при повторной покупке. Подарочные карты	Сплошное стимулирование Зачетные талоны. Объемное стимулирование. Бесплатные образцы. Подарки. Многообразовая упаковка. Дополнительная гарантия	Выборочное стимулирование Конкурсы. Игры. Лотереи
3. Систематичность проведения мероприятий во времени			
Приуроченные к различным датам	Сезонные	Регулярные	Однократные
4. Субъект стимулирования			
Собственные покупатели	Покупатели товаров конкурентов	Потенциальные покупатели	
5. Инициатор проведения мероприятий по стимулированию			
Розничная торговля	Производители товаров и услуг	Совместно производители и торговля	Сетевые мероприятия
6. Охват географического рынка			
Местные	Региональные	Общенациональные	Глобальные

7. Период (длительность) мероприятия			
Краткосрочные (до 1 мес.)	Среднесрочные (1–3 мес.)	Долгосрочные (3–6 мес.)	Бессрочные (срок не ограничен)
8. Используемые средства коммуникаций (рекламы)			
Массовая реклама	Прямая реклама	Реклама на месте продажи	Упаковка
9. Взаимодействие со стимулируемыми методами персональных коммуникаций			
Презентации, выставки, представления	Демонстрация и свободное испытание товара в действии	Информация от продавцов	Промоушен- акции. Сэмплинг, дегустации. Раздача ре- кламных ма- териалов
10. Методы удаленных коммуникаций со стимулируемыми			
SMS	Почта	Электронная почта	Телефон

**Характеристика средств рекламы на месте продаж
(POS-материалы)**

Основная зона расположения	Вид	Описание и предназначение
1	2	3
Входная группа	Рекламный короб для систем от краж	Маскирует систему защиты от краж
	Наружные флажки	Ряд повторяющихся изображений используется для украшения входа. Указывает на логотип или изображение товара
	Стикер на входную дверь	Изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание ко входу, информирует или о товаре, или об акции, или о режиме работы
	Доска объявлений	Пластиковая доска, на которой мелом написаны текущие цены на товары (надписи легко стираются) или даются объявления для покупателей (о распродажах, дегустациях, скидках)
	Рекламные плакаты (постер)	Формата А3 или А2, используются для входа, акцентируют определенную торговую марку или товар, часто посвящены какому-либо социальному событию
Напольная графика	Полноцветная графика	Изготавливается на широкоформатном плоттере, большое изображение на полу в виде логотипа или символа товара
	Аппликация из пленки	Может быть в виде следов, стрелок, указателей направления движения. Достаточно эффективная форма рекламы. Пол всегда свободен и его можно использовать для того, чтобы задать покупателю нужное направление

1	2	3
Подвесные конструкции	Мобайл	Подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара. Крепится к потолку. Служит для указания места выкладки товара
	Рекламные гирлянды	Ряд повторяющихся изображений, используется для украшения отделов или проходов между стеллажами. Указывает на логотип или изображение товара
	Муляж (джумбо)	Увеличенная копия упаковки товара, крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа
	Баннер	Вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера. Размещается над точкой продаж
	Флаг (вымпел)	Располагается перпендикулярно к покупательскому потоку, чтобы управлять вниманием и движением покупателей. Привлекает внимание к определенному товару или стеллажу. Плакатная информация, в том числе вымпел (флаг) информируют покупателей о правилах продажи различных групп товаров и эффективном использовании их в быту
Напольные конструкции	Рекламные стенды	Это плоские или объемные фигуры, состоящие из полноцветного изображения на пленке или бумаге, наклеенного на жесткое основание из переплетного картона
	Ростовые фигуры	Рекламный носитель в виде жесткого плаката в человеческий рост (изображает фигуру человека, персонажа или товара) на ножке. Хорошо привлекает внимание покупателя даже с большого расстояния
	Стеллаж (дисплей)	Фирменный стеллаж с логотипом производителя, служащий для выкладки товара этого производителя
	Рекламные и дегустационные стойки	Стойка с логотипом и вывеской, применяется во время проведения дегустаций и выставочных мероприятий

1	2	3
POS-материалы торгового зала	Постер	Формата А3 или А2, используется для оформления задних стен отделов, делает акцент на определенной торговой марке или виде товара
	Шелфтоккер	Картонные полосы, которые крепятся на торец полки. Используется для того, чтобы отделить товары одной марки от другой
	Вобблер	Небольшой рекламный указатель на пластиковой ножке, крепится к полке или стеллажу. Применяется для выделения границ выкладки товара конкретного производителя, торговой марки, привлечения внимания к новому товару
	Диспенсер	Картонный или пластиковый постер с карманом для раздаточного материала презентационного или рекламного характера. Вместо (или в дополнение) кармана может быть размещен отрывной блокнот. Располагается на ровных горизонтальных поверхностях или на стенах в пределах досягаемости
	Дисплей	Оборудование для дополнительной точки продажи, на котором дублируется часть товарной группы. Располагается как в «горячих» зонах, так и в «холодных»
	Лоток для листовок	Используется в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке
	Блистер	Прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосками по периметру
	Световой короб (лайт-бокс)	Конструкция с внутренней подсветкой. Размещается над секцией по ходу движения покупателей
Ценник	Это официальное предложение цены. Должен быть четким, содержать правильное название товара и обязательно располагаться рядом с ним	

1	2	3
	Ранер (ламбрикен)	Гофрированная лента с логотипами для оборачивания палеты
	Манекены	Привлекают внимание покупателей, которые считают, что любая одежда на манекене является последним криком моды и имеется в продаже. Манекены следует располагать в передней части товарного отдела, а вешалки с одеждой должны простираться до задней стены торгового зала, образуя планировку в виде решетки. Манекены, размещенные в середине или в тыльной части отдела, не очень хорошо видны, и если эти участки перегружены, покупатели легко могут их сбить или задвинуть
	Мини-брошюра с информацией о товаре	Располагается рядом с продаваемым товаром. Содержит информацию как об этом товаре, так и об остальных товарах, продаваемых под одной торговой маркой или одного производителя
POS-материалы кассовой зоны	Видеоэкран	Мониторы с изображением рекламных и информационных роликов. Стимулирует импульсивную покупку, развлекает покупателя в очереди
	Тарелка для монет	Используется на кассах, акцентирует логотип товара

Анкета

Здравствуйте, уважаемые покупатели!

В рамках проведения социологического исследования в целях улучшения культуры обслуживания и сокращения Вашего времени на поиск и покупку товаров ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов.

1. Где Вы предпочитаете покупать продовольственные товары? (Указать магазин, рынок)

1.1. Хлеб _____.

1.2. Другие товары _____.

2. Где Вы предпочитаете покупать промтовары? (Указать магазин, рынок) _____.

2.1. Парфюмерия, средства гигиены (по уходу за волосами, полостью рта, кожей и т. п.), косметика _____.

2.2. Синтетические моющие средства _____.

2.3. Одежда, обувь _____.

2.4. Хозяйственные товары, строительные и отделочные материалы _____.

3. Почему Вы предпочитаете покупать эти товары в указанных магазинах? (Указать а, б, в, г, д, е, ж, з (см. ниже)).

Продовольственные товары: *Непродовольственные товары:*

3.1. _____ 3.5. _____

3.2. _____ 3.6. _____

3.3. _____ 3.7. _____

3.4. _____ 3.8. _____

- а) приемлемые цены;
- б) высокое качество товаров;
- в) широкий ассортимент;
- г) хорошее обслуживание;
- д) оказание дополнительных услуг;
- е) уютный интерьер магазина;
- ж) удобное размещение;
- з) удобный режим работы.

4. Какой магазин в районе, на Ваш взгляд, работает лучше других? _____.

5. Какой магазин в районе Вам больше всего не нравится? (Были конфликтные ситуации) _____.

6. Данные о респонденте:

Пол: м. ж.
Возраст: _____

Социальный статус:

учащийся

работающий

домохозяйка

безработный

пенсионер

Улица проживания и номер дома:

Место работы: _____

(указать наименование и адрес)

Благодарим вас за оказанную помощь!

Шкала оценки конкурентных преимуществ торгового объекта

Фактор	Оценочная шкала, баллы				
	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)	2 (неудовлетворительно)	1 (плохо)
Цена	Цены низкие (ниже средних) и полностью удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены средние и полностью удовлетворяют потребителей, соответствуют качеству товаров и обслуживания	Цены выше средних, но удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены существенно завышены и не удовлетворяют потребителей	Цены слишком завышены и не соответствуют качеству товаров и обслуживания
Ассортимент	Очень широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. Каждая подгруппа имеет несколько видов и наименований товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Недостаточно широкий. Присутствуют все группы товаров, но не все подгруппы. Продажа сопутствующих товаров ограничена. Присутствие новых товаров незначительно. Ассортимент недостаточно устойчив	Узкий. Присутствуют не все группы товаров. Сопутствующие и новые товары отсутствуют. Ассортимент неустойчив	Очень узкий. Присутствует ограниченное число товарных групп. Сопутствующие и новые товары отсутствуют. Ассортимент неустойчив

1	2	3	4	5	6
Качество товаров	Очень высокая. Органолептические показатели товаров полностью удовлетворяют потребителей. Сроки реализации всегда соответствуют требованиям нормативных документов, соблюдены режимы хранения и правила продажи	Высокие. Органолептические показатели товаров удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Низкие. Органолептические показатели товаров не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Низкие. Органолептические показатели товаров не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Очень низкие. Органолептические показатели товаров не удовлетворяют потребителей. Очень часто не соблюдаются сроки реализации, режимы хранения и правила продажи
Культура обслуживания	Очень высокая. Персонал всегда вежлив и тактичен с покупателями, может дать квалифицированную консультацию. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Благодаря достаточной величине торговой площади	Высокая. Персонал обычно вежлив и тактичен с покупателями, может дать консультацию о товарах. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Благодаря достаточной величине торговой площади и оперативности обслужи-	Низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Из-за незначительности торговой площади	Низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При обслуживании очень часто создаются очереди	Очень низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, очень часто не может дать консультацию о товаре. Не обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При плохом обслуживании

Удобство размещения относительно других объектов	и оперативности обслуживания не бывает очередей	жизвания обычно не бывает очередей	и оперативности обслуживания иногда возникают очереди		всегда создаются очереди
	Очень удобно. Рядом размещены крупные объекты торгового и бытового обслуживания, крупные культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения	Удобно. Относительно рядом размещены некоторые крупные объекты торгового и бытового обслуживания, а также некоторые другие объекты городского назначения, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения (рядом могут быть размещены также объекты локального значения). Относительно рядом находятся административные объекты районного значения и могут быть размещены также объекты локального значения	Не очень удобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения находятся в отдалении. Подобные объекты локального значения размещены относительно рядом	Неудобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения значительно отдалены. Отдалены подобные объекты локального значения	Очень неудобно. Все объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные и административные объекты размещены очень далеко

1	2	3	4	5	6
Удобство размещения относительно транспортной сети	Очень удобно. Район размещены остановки авто- и электро- транспорта с наличием большого количества маршрутов; стоянки такси; хорошо организованы подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта	Удобно. Относительно рядом находятся остановки общественного авто- и электро- транспорта с большим количеством маршрутов; они размещены рядом, но количество маршрутов ограничено. Относительно рядом есть стоянки такси. Организованы подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта	Не очень удобно. Остановки общественного транспорта с большим количеством маршрутов находятся в отдалении, рядом могут размещаться остановки автотранспорта либо электро- транспорта с ограниченным количеством маршрутов. Стоянки такси отдалены. Плохо организованы подъездные пути и стоянки личного автотранспорта	Неудобно. Остановки общественного авто- и электро- транспорта с большим количеством маршрутов значительны, но отдалены. Остановки с небольшим количеством маршрутов отдалены. Рядом может проходить какой-либо один маршрут общественного транспорта. Стоянки такси значительно отдалены. Не организованы подъездные пути и стоянки личного автотранспорта	Очень неудобно. Все остановки общественного транспорта размещены очень далеко. Стоянки такси отдалены. Нет подъездных путей и стоянок личного автотранспорта
Режим работы	Очень удобный. Круглосуточно без перерыва на обед	Удобный. С 8 до 22 ч без перерыва на обед	Не очень удобный. С 8 до 20 ч, с перерывом на обед	Неудобный. С 8 до 18 ч, с перерывом на обед	Очень неудобный. С 9 до 18 ч, с перерывом на обед

Интерьер	Очень уютный. Создает очень благоприятную атмосферу, способствует правильному выбору и приобретению товаров. Все дизайнерские решения соответствуют требованиям современности (оформление витрин, размещение торгового оборудования, освещение и т.п.)	Уютный. Создает благоприятную атмосферу, но не всегда может способствовать правильному выбору и приобретению товаров. Не все дизайнерские решения соответствуют современным требованиям	Не очень уютный. Создана не очень благоприятная атмосфера для правильного выбора и приобретения товаров. Лишь некоторые дизайнерские решения соответствуют требованиям современности	Неуютный. Создана неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности	Очень неуютный. Создана очень неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Все дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности
Посещаемость	Очень часто	Часто	Нечасто	Редко	Очень редко, никогда

Форма для опроса покупателей

Уважаемый покупатель!

Мы предлагаем Вам ответить на вопросы теста, которые позволят оценить работу нашего магазина, а также с помощью которых мы сможем составить предварительный список дел по улучшению процесса торговли в магазине, в том числе правильно спланировать любые мероприятия мерчандайзинга.

Дата проведения опроса (день, месяц, год) _____.

Место проведения опроса – магазин _____.

1. Хорошо ли виден магазин, заметен ли он издалека?

1	Магазин виден издалека, хорошо обзревается со всех сторон, место бойкое, много потенциальных покупателей, фасад красивый, оригинальный и привлекает к себе внимание, само здание в отличном состоянии.
2	Магазин заметен, место неплохое, но есть некоторые помехи – мешают деревья или соседнее здание, у магазина стандартные, похожие на другие вывеска и витрины, рядом расположен более привлекательный магазин и т.п.
3	Есть серьезные помехи тому, чтобы на магазин обратили внимание – отсутствует вывеска и иные обозначения магазина, у магазинов по соседству яркая наружная реклама и заманчивые промо-акции, здание, в котором магазин расположен, давно требует ремонта, место непроходное.
4	Магазин вообще невозможно заметить, нужно знать о его существовании – он находится внутри другого магазина или в непроходном месте торгового центра, или в тупике плохо освещенной улицы вдали от остановок общественного транспорта.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

2. Легко ли покупателю попасть в магазин, нет ли барьеров на его пути?

1	Возле магазина нет проблем с парковкой, недалеко остановка общественного транспорта, дорожки заасфальтированы, вечером хорошее освещение, у магазина клумбы с цветами.
---	--

2	Вокруг магазина все аккуратно, но без излишеств, с парковкой бывают проблемы, в зимнее время не всегда поддерживается чистота на улице, но положение улучшается.
3	С парковкой частые проблемы, покупатели знают, что вечером в магазин лучше не ездить, а зимой сложности с уборкой территории, на ступеньках образуется лед, витрины грязные, иногда не вовремя вывозят мусор, а все остальное более или менее в порядке.
4	У покупателей есть довольно неприятные барьеры на пути в магазин — плохо освещенная, грязная улица, магазин находится во дворе, в урнах часто происходит возгорание мусора, зимой грязно, на ступеньках лед, дверь открывается с большим трудом.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

3. Обращают ли внимание прохожие на вывеску и витрины магазина?

1	Прохожие с интересом рассматривают витрины, после чего заходят в торговый зал, ночью магазин отлично освещен, стекла витрин в идеальном состоянии.
2	Оформление витрин в целом неплохое, привлекает внимание, в ночное время работает подсветка.
3	Витрины стандартные, ничего особенного.
4	В магазине нет витрин, вывеску повесили лишь недавно, ночью магазин не виден.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

4. Соответствует ли товарное наполнение магазина оформлению вывески и витрины?

1	Вполне соответствует — в магазине строго придерживаются единой концепции магазина, разработанной и утвержденной после исследований покупательского спроса.
2	В основном соответствует, хотя не все удастся отразить в витрине.
3	Витрина значительно привлекательнее, чем то, что в магазине продается (или магазин изнутри гораздо интереснее, чем то, что на витрине, мы в оформлении магазина вообще не вглядываемся, вывеска есть, и ладно).

4	Необязательно, чтобы это соответствовало.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

5. Подходит ли магазину оформление потолка и стен, в каком состоянии напольное покрытие?

1	Оформление потолка и стен в едином стиле, соответствует концепции магазина, производит хорошее впечатление на покупателей, размещены таблички с названиями отделов и указатели, покрытие прочное, поддерживается все в хорошем состоянии, по необходимости сразу производится косметический ремонт.
2	Стены и потолок нейтрального серо-белого цвета, все чисто и аккуратно, на полу стандартная плитка, недавно повесили таблички с названиями отделов и товаров.
3	Все стены торговой площади заставлены стеллажами с товарами, а там, где товара нет, подкрашено краской. В дополнительном оформлении нет необходимости, покрытие и потолок требуют ремонта, но в среднесрочной перспективе.
4	Срочно нужен косметический ремонт, на потолке есть следы протечки, краска по углам потрескалась, на полу – пятна и дефекты от предыдущего торгового оборудования, уборка производится не тщательно.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

6. Что Вы можете сказать о качестве освещения товаров в магазине?

1	Хороший уровень общей освещенности торгового зала, товары легко разглядеть, отдельные товары имеют дополнительную подсветку, используются современные осветительные технологии; заметно, что специально нанимали профильную компанию.
2	Общее освещение в норме, но некоторые торговое оборудование и товары можно было бы дополнительно подсветить.
3	Есть серьезные помехи – вечером с освещением все в порядке, но в ясную погоду солнечный свет проникает через витринные стекла, слепит глаза и ничего не видно; или прожектора на потолке направлены не на товар, а в глаза покупателю, поэтому товары выше уровня глаз очень неудобно рассматривать.

4	В магазине откровенно темно, но, возможно, это специально так сделано, чтобы товар было сложно рассмотреть.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

7. Каково состояние торгового оборудования в магазине?

1	Все оборудование в отличном состоянии, соответствует концепции магазина и его оформлению, идеально подходит для презентации товара, очень тщательно следят за тем, чтобы не было пыли и поломок оборудования.
2	В магазине стандартное торговое оборудование, все в хорошем состоянии.
3	Оборудование из недорогих материалов, постоянно требует мелкого ремонта, чистоту поддерживать сложно.
4	Оборудование давно пора менять, на полках бывает пыльно.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

8. Как воспринимается в целом презентация товаров в магазине?

1	Все выглядит красиво, аккуратно, привлекательно, легко понять, где что находится, соблюдается товарное соседство, продавцы поддерживают чистоту и порядок – покупателям приятно приходить в магазин.
2	Все красиво и понятно, но не всегда аккуратно, в часы пик бывает беспорядок, но работники магазина справляются.
3	Существуют проблемы – продавцы не всегда вовремя выносят товар в торговый зал, за выкладку отвечают представители поставщиков или продавцы делают это на свой вкус (не всегда правильно), покупатели спрашивают, что где находится, а продавцы меняются часто и сами не знают; бывают обоснованные жалобы.
4	В магазине преимущественно бардак, так как особо никто не отвечает за выкладку.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

9. Какие запахи и звуки преобладают в магазине?

1	Система вентиляции и кондиционирования помогает поддерживать свежесть воздуха в торговом зале, звуковое оформление было сделано на заказ в специальной компании, продавцы-консультанты соблюдают правила гигиены.
2	Воздух свежий, пахнет тем, что продается в магазине, играет музыка, самостоятельно подобранная работниками магазина (с любимыми песнями покупателей), гигиена продавцов также в норме.
3	Помещение магазина проветривается, в торговом зале звучит популярная музыка, которую выбирает дежурный администратор.
4	Музыки нет, кондиционеров тоже, поэтому распространяется запах товаров и других посторонних предметов.
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

10. Что думают покупатели, выходя из магазина?

1	Магазин замечательный, обязательно нужно вернуться снова.
2	В целом неплохо, товара много, цены нормальные, буду заходить время от времени.
3	Если бы мне не нужно было то, что в этом магазине продается, я бы сюда не пришла. Написала жалобу.
4	Потеря времени. Когда закроют этот магазин и на его месте откроют нормальный магазин?
5	Затрудняюсь ответить.

Может, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

Укажите некоторые данные о себе:

11. Каков Ваш возраст.

12. Каков уровень Ваших доходов в месяц:

низкий;

средний;

высокий.

13. В районе деятельности магазина Вы:

проживаете;

работаете;

оказались случайно;

специально приезжаете из другого района города.

14. Каково Ваше социальное положение:
 рабочий;
 служащий;
 безработный;
 пенсионер.

Спасибо за Ваши ответы!

Приложение 16

Показатели экономического и коммуникационного эффекта

Показатели оценки экономического эффекта стимулирования		
Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
1	2	3
Распродажа товара в связи с окончанием сезона; с истекающим сроком годности товара; товара, имеющего повреждения, немодного	Продажа определенного количества товаров за определенный период	Объем продаж – в натуральных и стоимостных показателях, время реализации товара – в днях
Ускорение оборота товаров	Уменьшение времени хранения товара на складе и в магазине	Количество единиц товара, продаваемого в единицу времени, размер увеличения прибыли за период – в рублях
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение частотности покупок	Объем сделанных покупок и прибыли сверх прогнозного, увеличение количества покупок за определенный период времени в расчете на одного покупателя	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении

1	2	3
Ускорение выхода на рынок нового товара	Время достижения плановых показателей объема продаж и прибыль уменьшаются относительно обычного. Увеличиваются объемы продаж сверх запланированных при стандартном выходе на рынок (без стимулирования)	Время выхода – дни, недели, месяцы. Объемы продаж – стоимостные и натуральные показатели
Увеличение объема продаж и доли рынка в период увеличения спроса за счет переключения покупателей на свою торговую марку	Объем продаж, прибыли, доля рынка сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении, доля рынка – в процентах
Сохранение доли рынка при усилении активности конкурентов	Доля рынка	В процентах от емкости рынка или от совокупного объема продаж фирмы и конкурентов
Показатели оценки коммуникационного эффекта стимулирования		
Ознакомление потребителей с фирмой, товаром, услугой	Прирост уровня спонтанной и наведенной известности бренда	Процент потенциальных потребителей, припомнивших (спонтанное знание) или узнавших (наведенное знание) название бренда
Рост положительного отношения к фирме, товару, услуге	Прирост уровня положительного отношения	Процент потенциальных потребителей, положительно относящихся к фирме, товару, услуге
Углубление знаний о фирме, товаре, услуге	Прирост уровня знания свойств и характеристик фирмы, товара, услуги (в том числе адреса торговых объектов)	Процент потенциальных потребителей, знающих характеристики фирмы, товара, услуги
Увеличение знания рекламного образа и лозунга	Прирост уровня знания рекламного образа и лозунга	Процент потенциальных потребителей, знающих рекламный образ и лозунг

1	2	3
Увеличение количества посетителей торговых точек, сайта, количества телефонных звонков	Прирост количества посетителей и посещений	Количество посетителей (чел.), количество посещений (раз)
Увеличение количества покупателей	Снижение соотношения покупателей и посетителей в магазине	Доля в процентах покупателей от общего количество посетителей
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей и объема сделанных ими покупок	Количество покупателей (чел.), покупки (шт., р.)
Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок	Количество покупателей (чел.), покупки (шт., р.)
Увеличение частотности покупок	Увеличение количества покупок за определенный период времени в расчете на одного покупателя	Количество покупок, приходящихся на одного покупателя за определенный период (раз)

Стандарт работы администратора (менеджера) торгового зала

Содержание

Введение.

1. Характеристика торгового объекта (магазина).
 2. Общие требования.
 3. Правила внутреннего трудового распорядка.
 4. Требования к рабочему месту.
 5. Требования к внешнему виду.
 6. Правила взаимодействия с покупателями.
 7. Правила общения по телефону.
 8. Правила взаимоотношений с коллегами.
 9. Правила взаимоотношений с представителями контролируемых органов.
 10. Правила разрешения конфликтных ситуаций.
 11. Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях.
 12. Внедрение стандарта и контроль его исполнения.
- Заключение.

Введение

Стандарт работы администратора (менеджера) торгового зала представляет собой комплекс обязательных для исполнения требований и правил, предъявляемых системой потребительской кооперации Республики Беларусь к организации работы и поведению администратора (менеджера) торгового зала, которые призваны гарантировать установленный уровень торгового обслуживания.

Цель создания стандарта – формирование и поддержка желаемого имиджа объекта розничной торговли и всей системы потребительской кооперации.

Общие задачи стандарта:

- привести к единообразию обслуживание, предлагаемое в розничных торговых объектах системы потребительской кооперации;

- создать корпоративную культуру обслуживания.

Частные задачи стандарта:

- обеспечить эффективную работу торгового персонала;
- обеспечить результативное взаимодействие с покупателями;
- выявить типичные ошибки при реализации бизнес-процессов обслуживания покупателей;
- сократить срок адаптации новых сотрудников.

Использование настоящего стандарта позволит повысить конкурентоспособность розничного торгового объекта и всей системы потребительской кооперации за счет повышения качества торгового обслуживания, создания единого корпоративного стиля работы.

1. Характеристика торгового объекта (магазина). Рабочее место характеризуется следующим образом:

- тип магазина, его торговая площадь;
- ведомственная подчиненность;
- режим работы;
- штатное расписание;
- количество обслуживаемого населения, в том числе распределение по половозрастному признаку;
 - информация об администрации магазина, руководителей райпо и его структурных подразделений (Ф.И.О., телефон);
 - информация о закрепленных за торговым объектом специалистах райпо и его структурных подразделениях (Ф.И.О., телефон).

2. Общие требования. При работе с покупателями необходимо придерживаться следующих требований.

1. Администратор (менеджер) торгового зала относится к категории специалистов.

2. Администратор (менеджер) торгового зала магазина *должен знать*:

- основы действующего законодательства в области защиты прав потребителей;
- действующие Правила осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания и иные нормативные правовые акты по вопросам торгового обслуживания;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы организации розничной торговли;
- основы коммерции, организации и технологии торговли, маркетинга, менеджмента, экономики и товароведения;
- основы эстетики, этики, психологии и поведения потребителей;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности, гражданской обороны;
- структуру организации, задачи и функции ее подразделений;
- правила внутреннего трудового распорядка;

- порядок ценообразования;
- поставщиков, ассортимент и номенклатуру выпускаемой ими продукции;
- основные требования стандартов технических условий, предъявляемых к качеству товаров, гарантийные сроки, условия гарантийного обслуживания;
- условия хранения товаров;
- правила ведения и оформления кассовых операций;
- средства стимулирования продажи;
- принципы планировки торгового зала и оформления помещений, витрин;
- принципы размещения товаров в торговом зале и их выкладки на торговом оборудовании;
- виды дополнительных услуг, используемых в практике розничных торговых организаций.

3. Администратор (менеджер) торгового зала **должен уметь:**

- общаться с покупателями (говорить связно, логически излагать свои мысли, аргументировать свою точку зрения, слушать, расположить к себе, установить контакт, выявить потребности и т.п.);
- работать в команде с коллегами (оказать помощь, решить конфликтную ситуацию и т. п.).

4. Назначение на должность администратора (менеджера) торгового зала и освобождение от должности производится приказом руководителя организации по представлению _____

(должностное лицо)

5. Администратор (менеджер) торгового зала *подчиняется* непосредственно _____

(заведующий магазином, иное должностное лицо)

6. На время отсутствия администратора (менеджера) торгового зала (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

3. Правила внутреннего трудового распорядка.

3.1. Регламент работы.

Выход на работу регламентируется графиком с указанием дней и часов работы, который составляет заведующий магазином.

Без согласования с заведующим магазином нельзя менять очередность смен по графику и меняться сменами с другими сотрудниками.

Нельзя опаздывать на работу или уходить с нее раньше положенного срока. В случае задержки необходимо позвонить и предупредить заведующего магазином в течение первых 15 мин рабочего времени.

Если отсутствие на рабочем месте связано с болезнью или иной уважительной причиной, обязательно следует предупредить заведующего магазином накануне предстоящего рабочего дня. В случае экстренной необходимости допускается оставить подробное сообщение о невыходе на работу с указанием фамилии и уважительных причин на автоответчике по телефону

При невыходе на работу по болезни в обязательном порядке следует предоставить в отдел кадров больничный лист.

Отсутствие на работе свыше 4 ч без уважительной причины рассматривается как прогул.

3.2. При работе с покупателями администратор (менеджер) должен выполнять следующие обязанности.

1. До открытия магазина администратору (менеджеру) торгового зала необходимо:

- проверить состояние прилегающей территории, здания магазина (чистота урн, стен, дверей, витрин, наличие противоскользящего коврика);

- осмотреть торговый зал и помещения магазина (чистота кассовых аппаратов и боксов, камер хранения, корзин и тележек, столов для покупателей, соответствие выкладки товаров принципам мерчандайзинга, температурный режим оборудования, правильность оформления и наличия ценников);

- ознакомиться с новинками товаров;

- проверить наличие необходимой информации в торговом зале (стенд «Информация для покупателя», книга для предварительных заказов) и т.д.

2. В течение рабочего дня администратор (менеджер) обязан:

- осуществлять руководство персоналом торгового зала (продавцами, продавцами-консультантами, кассирами);

- контролировать соблюдение персоналом трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда;

- следить за соблюдением персоналом правил продажи товаров и санитарно-гигиенических требований;

- контролировать соблюдение персоналом требований противопожарной безопасности, гражданской обороны;

- обеспечивать исполнение персоналом распоряжений и приказов администрации магазина и правления райпо;

- обеспечивать общий контроль сохранности материальных ценностей;
 - контролировать соблюдение правильности цен в торговом зале;
 - проверять качество и безопасность поступающих в продажу товаров, сроки их годности, снимать с продажи некачественные, с истекшим сроком годности и имеющие дефекты товары;
 - проверять наличие маркировки, легко читаемых ценников на товарах, наличие в доступных для покупателей местах книг отзывов и предложений;
 - организовывать своевременную подачу товаров в торговый зал;
 - осуществлять руководство работой по выкладке товаров;
 - информировать покупателей (при необходимости) о потребительских свойствах реализуемых товаров, их ассортименте, ценах на товары и оказываемые услуги, режиме работы объекта розничной торговли, оказывать помощь в выборе товара;
 - информировать администрацию магазина об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей и принимать меры по устранению конфликтных ситуаций;
 - осуществлять контроль соответствующего оформления товарных секций, торгового зала, помещений магазина в целом;
 - следить за обеспечением чистоты и порядка в торговом зале магазина в целом и на прилегающей к нему территории;
 - осуществлять контроль исправности оборудования торгового зала и информировать администрацию магазина о его неисправности для принятия необходимых мер;
 - анализировать результаты работы торгового зала по следующим направлениям: размеры продаж (по группам товаров, по видам и разновидностям); изменение ассортимента товаров в торговом зале;
 - участвовать в оформлении операций возврата, списания, переоценки и резервирования товаров;
 - организовывать в экстремальных ситуациях эвакуацию покупателей из торгового зала, обеспечивать в необходимых случаях вызов службы МЧС, милиции, скорой помощи.
- Во время работы в торговом зале запрещается:
- стоять за спиной покупателя;
 - облокачиваться на оборудование или стены;
 - стоять со скрещенными на груди руками, с руками в карманах;
 - терзать одежду, поправлять волосы, рассматривать ногти и т.п.;

- рассматривать себя в зеркало;
- иметь при себе мобильные телефоны и пользоваться ими;
- жевать жевательную резинку или употреблять любую пищу или напитки;
- разговаривать с коллегами на темы, не касающиеся работы, если в торговом зале присутствует хотя бы один покупатель;
- комментировать любые вопросы, касающиеся работы магазина или распоряжений руководства, в присутствии покупателей;

3. В конце рабочего дня администратору (менеджеру) торгового зала необходимо:

- проверить состояние своего рабочего места;
- осуществить контроль окончания рабочего дня торгового персонала (продавцов, продавцов-консультантов, кассиров);
- установить магазин под сигнализацию;
- закрыть магазин.

3.3. Права.

Администратор (менеджер) торгового зала имеет право:

- знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, с критериями оценки качества исполнения настоящего стандарта работы;
- вносить на рассмотрение руководства:
 - предложения по совершенствованию торгово-технологического процесса;
 - представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового зала;
 - предложения о поощрении отличившихся работников и о наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;
- подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;
- требовать от руководства оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, и возможности реализации предоставленных прав.

3.4. Организация технологических перерывов, перерывов на обед, включая прием пищи.

В течение рабочего дня администратору (менеджеру) торгового зала положены три перерыва для принятия пищи и технологические перерывы каждые 2 ч.

Если необходим технологический перерыв, то следует предупредить заведующего магазином (или коллегу по смене) и с его

согласия отлучиться, но не более чем на 15 мин. Нельзя отлучаться на перерывы во время наибольшей загруженности магазина.

Прием пищи осуществляется 3 раза в течение дня в пункте питания персонала:

с 10.30 до 12.00 в течение 15 мин;

с 13.00 до 15.00 в течение 30 мин;

с 18.00 до 20.00 в течение 15 мин.

При этом необходимо убедиться, что запах пищи не проникает в торговый зал. Для этого нужно плотно закрыть дверь и включить кондиционер (если есть) на полную мощность.

4. Требования к рабочему месту.

Для администратора (менеджера) торгового зала рабочим местом является весь торговый зал магазина.

При отсутствии покупателей администратор (менеджер) может находиться за рабочим столом либо, при необходимости, производить в торговом зале операции по исправлению выкладки товаров и др. При входе покупателя в торговый зал следует прекратить любые начатые операции, для того чтобы обеспечить встречу покупателя и эффективную работу с ним.

Рабочий стол должен быть чистым. На нем должны находиться только необходимые предметы и документы. Присутствие личных вещей и одежды недопустимо.

Основная уборка рабочего места производится в начале рабочего дня. При возникновении загрязнений в течение рабочего дня на рабочем столе администратора (менеджера) или в торговом зале они должны устраняться в максимально короткие сроки.

Администратор (менеджер) торгового зала должен всегда находиться на рабочем месте, за исключением случаев, предусмотренных настоящим стандартом.

5. Требования к внешнему виду.

Одежда. Блузка (рубашка) должна быть делового стиля белая или с голубыми оттенками, аккуратно выглаженная. Настоятельно рекомендуется смена блузки (рубашки) 1 раз в сутки. Юбка (брюки) и пиджак (жилет) – делового стиля. Стрелки на брюках обязательны. Присутствие фирменного бейджа (с символикой Белкоопсоюза) с именем, фамилией и наименованием должности обязательно. Носить бейдж необходимо либо на нашейной ленте, либо на левой стороне груди.

Запрещается: закатанные рукава рубашки, запонки, брюки спортивного стиля, иные цвета ткани, наличие на поясе или в карманах посторонних предметов, прикрепление бейджа к горловине или воротнику блузки (рубашки).

Обувь. Обувь должна быть делового стиля. По цвету должна подходить к форменной одежде. Должна выглядеть аккуратно, перед выходом в торговый зал обязательно приводится в порядок. Каблук — средний или низкий, закрытый носок. Зимой сменная обувь обязательна.

Запрещается: мокасины или ботинки на пряжках, высокие каблуки, различные варианты домашней обуви. Отсутствие зимой сменной обуви рассматривается как нарушение стандарта.

Колготы и носки. Колготы для женщин — в обязательном порядке в любое время года, в идеальном состоянии, неплотные, прозрачные. Цвет — натуральный либо черный. Для мужчин — носки в тон обуви либо форменных брюк.

Бижутерия и аксессуары. Допускаются украшения в количестве не более двух видов (не включая обручального кольца и часов), например серьги и цепочка или серьги и кольцо. Размер украшений — не более 1 см в объеме.

Запрещается: яркая бижутерия, изделия из цветных драгоценных камней, браслеты любого вида, массивные часы (включая спортивные и на металлическом браслете).

Прическа. Волосы должны выглядеть ухоженными, чистыми и здоровыми, аккуратно уложенными. Длинные волосы собираются в хвост. Заколки подбираются без декоративных деталей, в тон с цветом волос. Окрашенные волосы должны иметь равномерный натуральный оттенок.

Запрещается: распущенные волосы длиной ниже плеч, крашенные волосы яркого цвета, пышные кудри, «вздохмоченные» короткие прически, яркие заколки.

Маникюр. Обязателен. Ногти должны быть средней длины и окрашены светло-розовым, светло-бежевым или бесцветным лаком.

Запрещается: длинные или накладные ногти, использование лака иных цветов, потрескавшийся лак, использование лака в магазинах, осуществляющих продажу продовольственных товаров.

Макияж. Минимальный макияж обязателен. Допускается использование тонального крема и пудры, черной (коричневой) туши для ресниц и губной помады светлых / естественных тонов.

Запрещается: красные, оранжевые и коралловые цвета губной помады, яркие цвета теней для век (синие, желтые, коричневые и т.п.), румяна, подводка для глаз, тушь иных цветов.

Гигиена и парфюм. Обязателен утренний душ, применение дезодоранта для тела. Аромат парфюма должен быть ненавязчивым и едва уловимым. Необходимо следить за свежестью дыхания, особенно это касается курящих.

6. Правила взаимодействия с покупателями.

Администратор (менеджер) торгового зала должен понимать принципы работы с покупателями, быть убедительным в общении с ними, следовать принципу удовлетворения их запросов.

6.1. Правила общения администратора (менеджера) с покупателями.

Данные правила заключаются в следующем:

- необходимо улыбаться, поддерживать зрительный контакт с покупателем;
- следует обращаться к покупателю на «Вы» независимо от его возраста;
- нужно проявлять искренний интерес к покупателю;
- нельзя торопить покупателя и навязывать ему свое мнение;
- необходимо иметь бесконечное терпение во взаимоотношениях с покупателем;
- необходимо быть вежливым и доброжелательным.

Администратор (менеджер) должен помнить:

- покупатель покупает не товар, а пользу, удобство, выгоду;
- расстаться с деньгами не так просто, поэтому необходимо помочь в этом покупателю;
- лучшая реклама магазина – довольный покупатель.

Во время обслуживания покупателей запрещается:

- обращаться к покупателю с помощью слов «мужчина», «женщина» и т.п.;
- употреблять фразы «Я считаю», «Я хочу предложить»;
- использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);
- употреблять уменьшительно-ласкательные суффиксы («маслице», «хлебушек» и т.п.);
- употреблять слова-паразиты («так сказать», «такая», «ну» и т.п.);
- общаться в снисходительной манере, даже если покупатель не сведущ в сути вопроса;
- бежать к покупателю и от покупателя;
- ставить покупателя в неловкое положение (оправдываться, извиняться, выглядеть некомпетентным и т.п.);
- обсуждать с покупателем внутренние проблемы магазина (не работает кондиционер, сломалась касса и т.п.);
- провоцировать возникновение конфликтной ситуации, отвечать покупателю в его же манере;
- позволять себе фамильярность по отношению к покупателю;
- использовать покупателя для срыва собственного плохого настроения.

6.2. Основные этапы процесса взаимоотношений администратора (менеджера) торгового зала с покупателем.

Общение администратора с покупателем включает несколько этапов.

1. Приветствие и начало диалога.

Процесс общения с покупателем должен начинаться с приветствия. Приветствие «Доброе утро» используется с момента открытия магазина и до 12.00; «Добрый день» – с 12:00 до 18.00; «Добрый вечер» – с 18.00 и до закрытия магазина.

Лучше всего подойдет личностное представление: «Доброе утро (день, вечер)! Меня зовут Александра. Если Вам понадобится консультация (помощь) – обращайтесь, пожалуйста». Больше на первом этапе не надо ничего говорить, если покупатель сам не спросит. Главное сразу дать понять покупателю, что его заметили.

Не следует:

- начинать беседу с покупателем ранее чем через 30 с после его входа в магазин. Так быстро он просто не успеет осмотреться в магазине;

- начинать беседу с покупателем, который продолжает идти по торговому залу, т.е. еще не остановился возле витрины. На ходу ему будет трудно отреагировать на обращение;

- начинать беседу вопросами «Что Вам нужно?», «Что Вы хотите купить (посмотреть)?».

Требования к составляющим общения с покупателем:

- взгляд:

- спокойный, внимательный и приветливый;

- направлен на воображаемый треугольник, расположенный на лбу чуть выше глаз;

- улыбка:

- глазами;

- добрая: нужна тому покупателю, который пришел в магазин скучным, хмурым, усталым;

- кроткая мягкая: хороша для агрессивно настроенного покупателя;

- позы и жесты:

- небольшой кивок в знак приветствия;

- прямая спина, корпус чуть вперед, голову можно наклонить немного вбок;

- руки лежат свободно вдоль тела, жесты открытые;

- жестикуляция спокойная и естественная, помогает подчеркнуть важные моменты в речи;

- интонация:

- спокойный, приветливый, уверенный голос;

- неторопливое четкое приветствие;

– голос подчеркивает уважительное отношение к покупателю;
– в голосе звучит готовность продолжить общение с покупателем.

2. Установление контакта.

Установить контакт с покупателем можно несколькими способами. Если покупатель не ожидает действий администратора (менеджера):

- спокойно подойти к покупателю в течение 2 мин с момента его прихода в магазин;
- представиться и сообщить покупателю, что ему может быть оказана помощь в любой момент;
- дать покупателю время освоиться и самому посмотреть ассортимент.

Моменты, по которым можно определить, готов ли покупатель продолжить общение:

- ищет администратора (менеджера) взглядом;
- заинтересованно рассматривает товар;
- ищет ценник или ярлык с размером;
- стоит в растерянности.

Если покупатель ожидает действий администратора (менеджера) часто случается, что покупатель первым приветствует администратора (менеджера) торгового зала, и в этом случае в ответе следует вежливо предложить свою помощь. Если покупатель наглядно убедится, что к его интересам проявляют внимание, то становится более общительным. С помощью задаваемых вопросов нужно выявить потребности покупателя и показать ему, что и где можно посмотреть, дать краткую презентацию:

- ассортимента;
- коллекции;
- проходящей акции в магазине;
- скидки.

3. Выявление потребностей покупателя.

Беседа с покупателем всегда должна быть диалогом, а не монологом одной из сторон. Хороший администратор (менеджер), чтобы узнать желание покупателя, начинает беседу искусно построенной системой вопросов. Основное внимание при постановке вопросов нужно обращать на следующее: спрашивать только о том, чего нельзя увидеть; оценить то, о чем нельзя догадаться самостоятельно.

Вопросы.

Установив контакт с покупателем, необходимо задавать ему открытые вопросы и внимательно слушать ответы. Подобные вопросы лучше всего задавать в начале встречи, так как они расширяют

диапазон диалога и позволяют получить максимум информации от покупателя. Эти вопросы обычно начинаются с вопросительных слов: *что? как? когда? где? кому? какой? сколько? зачем?*

Пример.

Покупатель говорит: «Мне нужен крем в подарок».

Администратор (менеджер) спрашивает: «Кому предназначен подарок? Сколько лет человеку, которому Вы хотите сделать подарок?» и т.д.

Закрытые вопросы конструируются с помощью частицы «ли» («Нравится ли Вам этот цвет?»), предполагают ответы «Да», «Нет», «Не знаю». Закрытые вопросы помогают направить разговор в нужное русло или сократить его. Они уточняют потребности покупателя, но необходимо помнить: в большинстве случаев человек склонен говорить «Нет».

Пример.

Покупатель говорит: «Мне нужен крем в подарок. Не могу найти ничего подходящего».

Администратор (менеджер) спрашивает: «А Вы точно определились, что крем хотите подарить?», «Вам в подарок нужен крем для лица?», «Посмотрите. Вот этот крем подойдет для Вашего подарка?» и т.д.

Можно использовать альтернативные вопросы, которые предлагают выбрать из двух и более вариантов ответов.

Пример.

Покупатель говорит: «Мне нужен крем».

Администратор (менеджер) спрашивает: «Вы выбираете крем для себя или в подарок?», «Вам нужен крем для лица или для тела?», «Вам нужен дневной или ночной крем?».

Вопросы-связки представляют собой закрытые вопросы, с которыми нельзя не согласиться. Они состоят из утвердительной фразы и вопросительной части-связки: «Правда?», «Не так ли?», «Вы согласны?» Вопросы-связки позволяют получить от покупателя ответ «Да».

Пример.

Администратор (менеджер) обращается к покупателю с вопросом-связкой «Ведь так приятно сделать себе подарок, верно?» или «Ведь важно, чтобы крем не только имел приятный запах, но и подходил к типу Вашей кожи на лице, не так ли?»

Следует задавать только те вопросы, которые помогают выявить круг товаров для последующей презентации.

Необходимо помнить следующее:

- кто задает вопросы, тот управляет беседой. Не надо бояться задавать вопросы. Если нужно, следует спросить: «Можно я за-

дам Вам несколько вопросов, чтобы лучше определиться с выбором?»;

- задавать по одному вопросу! После каждого вопроса необходимо делать паузу, чтобы дать покупателю возможность ответить на него. Не следует пытаться ответить на вопрос за покупателя;

- выслушивать покупателя до конца. Не надо думать, что все может быть понятно уже на середине ответа покупателя. Обязательно следует уточнить сказанное;

- задавать вопросы спокойно. Общение с покупателем — это не допрос, это интерес к покупателю. Необходимо задавать вопросы настолько быстро и настолько громко, как говорит сам покупатель;

- подводить промежуточные итоги. Следует положительно подкреплять (кивком головы, улыбкой, словами) любые слова покупателей, помогающие ему сделать выбор.

Умение слушать покупателя.

Согласие. Покупателю необходимо показать, что его слушают, что его слова интересны. Слова следует подкреплять кивком головы и наклоном тела вперед.

Эхо. Можно повторять слова собеседника, например конец его фразы. А можно выделять смысловую часть сказанного, что позволяет структурировать речь тех покупателей, которые говорят сбивчиво и не всегда по теме.

Пример.

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например крем...»

Администратор (менеджер): «Что-то из косметики, например крем... Выберем для Вашей подруги крем для лица или крем для тела?»

Парафраз. Суть — в пересказе сказанного своими словами. Следует начинать предложение со слов «То есть».

Пример.

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например крем...»

Администратор (менеджер): «То есть средство для ухода за кожей лица или тела».

Уточняющие вопросы. Они необходимы, чтобы не только уточнить сказанное, но и проявить интерес к тому, что пытается донести до менеджера собеседник.

Пример.

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например крем...»

Администратор (менеджер): «А какой крем Вы хотели бы подарить своей подруге: для лица или для тела?»

Похвала. Подтверждает правильность выбора (запроса) покупателя.

Пример.

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например, крем...»

Администратор (менеджер): «Действительно, женщине очень приятно получить в подарок что-то из косметики».

3. Презентация товаров.

На основе выявленных потребностей покупателя, если это необходимо, следует провести презентацию определенных товаров.

Рекомендации по проведению презентации товара:

- не следует стоять слишком близко к покупателю;
- необходимо соблюдать «дистанцию социального контакта» – 1–1,5 м;
- целесообразно предлагать покупателю совместное обсуждение достоинств товара.

Правила демонстрации товара:

- взять товар с кронштейна или полки;
- показывать товар в руках;
- держать товар бережно и аккуратно;
- рассказать покупателю о главных достоинствах товара, его производителе, представленном ассортименте, способах использования и т.д.;
- следить за тем, чтобы покупатель не устал от долгой презентации товара;
- если покупатель желает посмотреть товар самостоятельно, нужно поощрить его, не демонстрировать готовность немедленно убрать товар.

4. Общие правила поведения в ситуации, когда покупатель решил не покупать товар.

Данные правила заключаются в следующем:

- не обижаться на покупателя и демонстративно отворачиваться от него;
- не воспринимать отказ как личную обиду;
- рассматривать общение с покупателем как возможность попрактиковаться в своем мастерстве, отработать какие-либо навыки;

- судить о своей работе по количеству успехов, а не неудач;
- помнить: тот, кто проявляет инициативу и работает с большим количеством людей, чаще рискует получить отказ. Но они же и совершают большее количество продаж.

7. Правила общения по телефону.

7.1. Общие правила общения по телефону.

При общении по телефону необходимо соблюдать следующие правила:

- рядом с телефоном необходимо иметь ручку (карандаш), бумагу, календарь, телефонные справочники, нужные подборки документов;
- все разговоры вести доброжелательным тоном;
- говорить отчетливо, понятно, в меру громко и не слишком быстро (нормальный темп делового общения — 120–140 слов в минуту);
- ограничивать продолжительность своих реплик и периодически делать паузы, чтобы дать высказаться собеседнику;
- в разговоре употреблять фразы типа «Чем я могу Вам помочь (быть полезен)?»;
- если в телефонном разговоре возникает неожиданная пауза, то можно уточнить: «Хорошо ли Вы меня слышите?», «Извините, но я Вас плохо слышу», «Не могли бы Вы повторить? Плохо слышно» и т.п.;
- не заниматься при телефонном разговоре одновременно другими делами;
- запрещается говорить с набитым ртом, пить или жевать;
- обеспечить отсутствие шума или каких-либо других помех;
- сохранять хладнокровие и рассудительность, даже если тема неприятна;
- внимательно слушать собеседника, чтобы не только понять смысл его слов, но уловить их скрытый подтекст и все интонации голоса;
- если телефонная связь прерывается, перезванивает инициатор разговора;
- грубым нарушением является невыполненное обещание перезвонить, особенно когда звонка ждут в определенное время;
- соблюдать осторожность при передаче служебной информации, так как она может быть конфиденциальной;
- не поощряются неслужебные разговоры в течение рабочего времени;
- заканчивать телефонный разговор должен его инициатор.

7.2. Входящий звонок.

При входящем звонке:

- необходимо снять трубку до третьего или четвертого звонка телефона;

- недопустимо употреблять такие выражения, как: «Говорите», «Привет», «На проводе», «У телефона», «Пока», «Идет» и т.п.;
- с собеседником следует поздороваться, представиться, назвать организацию («Доброе утро (день, вечер), Лаврова Елена Ивановна, магазин «Центральный»);
 - если собеседник не представился сразу, необходимо спросить его имя и узнать, по какому вопросу и кому он звонит;
 - при поступлении ошибочного звонка необходимо сказать: «Вы ошиблись номером», «Вы не туда попали», «Вы позвонили в магазин «Сожский» Гомельского райпо» и т.п.;
 - следует внимательно выслушать информацию собеседника, при необходимости изложить ее в письменном виде;
 - если можно дать ответ сразу – отвечайте, если нет, то необходимо переадресовать звонок тому, в чью компетенцию он входит;
 - если нет возможности ответить на вопрос сразу, то следует сказать: «Пожалуйста, перезвоните через...». При этом лучше назвать собеседнику точное время, когда он может перезвонить, или предложить самому перезвонить в удобное для него время;
 - если необходимо передать информацию отсутствующему коллеге, то следует написать записку и положить ее на его рабочее место;
 - если необходимо пригласить к телефону коллегу, то следует попросить собеседника подождать: «Одну минуту.. Оксана Викторовна – Вас!» После этого трубку передать или аккуратно, без стука положить на стол. Не рекомендуется приглашать криком или демонстрировать свои прохладные отношения с коллегой;
 - если нужного сотрудника в данный момент нет на месте, занята телефонная линия или он сам занят, то следует спросить собеседника, будет ли он ждать на линии или перезвонит позднее;
 - если собеседник обратился с просьбой, которую невозможно выполнить, то следует прямо ему сказать об этом: «Мы не можем этого сделать...»;
 - если нужно подсказать, что собеседнику следует сделать, то необходимо сказать: «Для Вас имеет смысл...», «Лучше всего Вам...»;
 - если разговор затягивается, имеет смысл спросить (и, может быть, не 1 раз): «Есть ли у Вас время продолжать разговор?»;
 - если нет времени продолжать слишком затянувшийся разговор, следует сказать: «Извините, я не имею, к сожалению, возможности продолжить разговор, не могли бы мы с Вами договориться, когда сможем еще раз вернуться к этому вопросу?»;

- если в процессе разговора обсуждается несколько вопросов, целесообразно делать выводы, завершать обсуждение каждого из них словами: «Итак, можно считать, что по этому вопросу мы с Вами приняли решение?». При этом фраза (вопросительного характера) должна быть сформулирована таким образом, чтобы ответить на нее можно было «да» или «нет»;

- если во время беседы с покупателем раздается телефонный звонок, то необходимо извиниться перед покупателем, снять телефонную трубку и, сославшись на занятость, попросить перезвонить. Возможен и другой вариант: записать номер телефона звонившего и перезвонить ему, как только представится такая возможность;

- телефонный разговор следует завершить фразами: «Спасибо за звонок, были рады помочь Вам», «Приятно было поговорить с Вами» или др.

7.3. Исходящий звонок.

При исходящем звонке к разговору необходимо подготовиться, чтобы телефонный звонок был результативным. Следует:

- звонить с 9.00 до 22.00 (наиболее оптимальное время звонков – с 10.30 до 13.00 и с 14.00 до 17.00);

- четко представлять цель телефонного разговора, возможные пути развития разговора и его результаты;

- приготовить сведения, которые могут понадобиться в процессе разговора: цифры, адреса, номера телефонов, календарь и подобную информацию;

- подготовить перечень вопросов, которые необходимо обсудить, и правильно определить последовательность их обсуждения;

- заранее найти доводы в пользу предлагаемого решения, постараться предугадать доводы и аргументы собеседника и подготовить контраргументы;

- звонить по домашнему телефону, имея лишь на то вескую причину;

- при звонке незнакомым людям объяснить, кто дал их телефон;

- начать разговор с приветствия, затем представиться, сообщить название своей организации («Доброе утро (день, вечер)! Это Егорова Нина Петровна, магазин «Сожский» Гомельского райпо»);

- во время междугородного телефонного разговора назвать город (поселок, деревню), из которого звоните, затем представиться, сообщить название своей организации, назвать, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора;

- в конце разговора подвести его итоги (повторение главных тезисов и достигнутых договоренностей);

- телефонный разговор завершить, например, фразой: «До свидания, будем рады видеть Вас в нашем магазине»;
- результаты разговора, при необходимости, записать.

8. Правила взаимоотношений с коллегами.

Администратор (менеджер) торгового зала должен относиться с уважением к своим коллегам по работе, соблюдать человеческое достоинство и признавать право каждого на собственное самостоятельное суждение.

Различия во взглядах не должны перерасти в негативные отношения личного характера и быть источником напряжения, конфликта, неприятностей и неприязненных отношений.

Основной долг каждого работника – поддерживать открытые, честные доброжелательные отношения со своими коллегами.

Во взаимоотношениях с коллегами необходимо ориентироваться на принцип взаимопомощи: помогать другим, если они просят, и просить о помощи, если требуется.

Следует совместно и спокойно решать любые, в том числе и конфликтные, рабочие ситуации. Недопустимо намеренно наносить ущерб профессиональной репутации или деятельности своих коллег.

9. Правила взаимоотношений с представителями контролирующих органов.

При посещении магазина представителями государственных контролирующих органов (Комитета государственного контроля, налоговой инспекции, Центра гигиены и эпидемиологии и т.д.) необходимо:

- потребовать предъявления служебного удостоверения и предписания на проведение проверки;
- при получении вопросов, касающихся работы магазина, или любых иных сказать: «Я сейчас приглашу заведующего магазином, и он ответит на Ваши вопросы»;
- пригласить в торговый зал заведующего магазином или лицо, его заменяющее.

При проведении проверки следует:

- обеспечить допуск лиц, осуществляющих проверку, во все помещения в соответствии с их миссией;
- предоставить все необходимые документы, материальные ценности и другое имущество;
- присутствовать при проверке вверенных ценностей, контрольных обмерах, а также других действиях, направленных на осуществление контроля Вашей работы;
- предоставить по требованию лиц, осуществляющих проверку, письменные объяснения по возникающим вопросам;

- выполнить предписания контрольных органов (их должностных лиц), данные в пределах их компетенции;
- применить меры к устранению недостатков, выявленных в ходе проверок.

Администратор (менеджер) торгового зала имеет право:

- знакомиться с документами, составленными по материалам проверок;
- представлять по результатам проверок свои возражения;
- обжаловать действия лиц, осуществляющих проверки.

Строго запрещается:

- давать личные телефоны заведующего магазином или его заместителей, если их нет на месте;
- оставлять лиц, осуществляющих проверку, без внимания, разрешать в одиночку передвигаться по помещениям магазина;
- отвечать в таком же тоне на провокационные и оскорбительные замечания.

10. Правила разрешения конфликтных ситуаций.

Администратор (менеджер) торгового зала должен контролировать возражения покупателей и быть способным предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

Если покупатель выражает недовольство работой администратора (менеджера) торгового зала или работой всего магазина, сохраняйте спокойствие и скажите: «Извините, мы обязательно учтем Ваше пожелание для улучшения работы магазина».

Если недовольство имеет обобщенный характер («Вот раньше было лучше»), сохраняйте спокойствие и не вступайте с покупателем в диалог.

В случае возникновения конкретных жалоб или пожеланий со стороны покупателя необходимо:

- сохранять спокойствие, говорить уверенно, не повышать голос;
- выслушать покупателя, не перебивать, четко выяснить: что, где, когда случилось;
- извиниться (иногда этого бывает достаточно, чтобы рассерженный человек успокоился);
- рассказать покупателю, что ему нужно сделать или что сейчас сделают для него, чтобы решить его проблему;
- в случае жалоб и пожеланий общего характера сказать покупателю, что суть жалобы или пожелания обязательно будет доведена до администрации;
- по необходимости поблагодарить покупателя за его рекомендации по улучшению работы магазина.

Варианты избегания конфликта, если администратор (менеджер) торгового зала работает с одним покупателем, а второй стоит рядом с ним и ждет, когда он освободится:

- дождаться паузы в общении с первым покупателем или извиниться и прервать на секунду разговор;
- посмотреть на второго покупателя и сказать: «Сейчас я освобожусь, минутку подождите, пожалуйста»;
- если невозможно освободиться в ближайшее время, не следует заставлять покупателя ждать, нужно порекомендовать кого-то из других сотрудников, при этом указать на конкретного человека и сказать, например: «Этого продавца зовут Евгений, он может быть Вам полезен».

Варианты избегания конфликта, если администратор (менеджер) торгового зала работает с одним покупателем, а второй обратился к нему за помощью (задает вопрос):

- если вопрос требует короткого ответа, извиниться, сделать паузу в общении с первым покупателем и ответить на вопрос;
- если вопрос требует длительной консультации, сказать: «Сейчас я освобожусь и подробно Вам все расскажу»;
- если невозможно освободиться в ближайшее время, не следует заставлять покупателя ждать, необходимо порекомендовать кого-то из других сотрудников, при этом указать на конкретного человека и проговорить, например: «Этого продавца зовут Евгений, он может быть Вам полезен».

Общие рекомендации:

- если в зале много покупателей, необходимо работать более активно;
- работая с одним покупателем, не надо игнорировать остальных.

11. Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях.

1. При возникновении пожара необходимо:

- если очаг возгорания небольшой:
 - организовать эвакуацию покупателей из торгового зала;
 - отключить подачу электричества;
 - попытаться локализовать пожар с помощью средств пожаротушения;
 - вызвать заведующего магазином;
- если очаг возгорания достаточно большой:
 - вызвать по телефону 101 (011 при вызове с мобильного телефона) службу МЧС;
 - организовать эвакуацию покупателей и сотрудников из торгового зала и помещений магазина;
 - отключить подачу электричества;

- в случае угрозы жизни покинуть помещение;
- предпринять меры до приезда службы МЧС по локализации пожара.

2. При поступлении угрозы террористического акта следует:

- не впадать в панику;
- быть выдержанным и вежливым, не прерывать предполагаемого террориста;
 - постараться сразу дать знать об угрозе террористического акта своим коллегам (по возможности одновременно с разговором они должны по другому аппарату сообщить оперативному дежурному милиции о поступившей угрозе и номер телефона, по которому позвонил предполагаемый террорист);
 - при наличии магнитофона записать разговор;
 - при отсутствии магнитофона постараться дословно запомнить весь разговор и зафиксировать его на бумаге;
 - зафиксировать точное время начала разговора и его продолжительность;
 - отметить пол, возраст, особенности речи человека, который звонил;
 - обязательно отметить звуковой фон;
 - не распространяться о факте разговора и его содержании;
 - максимально ограничить число людей, владеющих полученной информацией;
 - при использовании звукозаписывающей аппаратуры сразу же извлечь кассету с записью разговора и принять меры к ее сохранности (при возможности обязательно установить на ее место другую кассету).

3. При нахождении предмета с признаками взрывного устройства:

- не трогать, не подходить, не передвигать обнаруженный подозрительный предмет;
- не курить, воздержаться от использования средств радиосвязи, в том числе и мобильных телефонов, вблизи данного предмета;
- немедленно сообщить об обнаружении подозрительного предмета в правоохранные органы по телефону 02;
- зафиксировать место и время обнаружения предмета;
- по возможности вывести людей из опасной зоны не менее чем на 100 м;
- по возможности обеспечить охрану подозрительного предмета и опасной зоны;
- дождаться прибытия представителей правоохранительных органов, указать место расположения подозрительного предмета, время и обстоятельства его обнаружения;

- далее действовать по указаниям представителей правоохранительных органов;
- не сообщать об угрозе взрыва никому, кроме тех, кому необходимо знать об обнаружении предмета, похожего на взрывное устройство, чтобы не создавать паники;
- быть готовым описать внешний вид предмета, похожего на взрывное устройство.

Признаки, которые могут указывать на наличие взрывного устройства:

- наличие на обнаруженном предмете проводов, веревок, изолянты;
- подозрительные звуки (щелчки, тиканье часов), издаваемые предметом;
- от предмета исходит характерный запах миндаля или другой необычный запах.

Причины, служащие поводом для опасения:

- нахождение подозрительных лиц до обнаружения этого предмета;
- угрозы лично, по телефону или в почтовых отправлениях.

Категорически запрещается принимать на хранение от посторонних лиц какие-либо предметы и вещи.

4. В случае оказания в заложниках у преступников:

- постараться понять, чего они хотят, определить для себя, кто из них наиболее опасен (более нервный, решительный, агрессивный);
- выполнять все указания старшего из преступной группы;
- не смотреть бесстрашно преступникам в глаза — это всегда вызывает агрессию;
- не апеллировать к совести преступников — это почти всегда бесполезно, так как они стремятся выполнить задуманное и, чтобы перекричать голос совести, могут пойти на жесткие и неадекватные действия;
- если кто-то ранен и ему требуется помощь, попросить подойти старшего из преступной группы и обратиться к нему со следующими словами: «Вы можете сберечь одну жизнь. Я могу оказать помощь человеку. Будьте благоразумны! Позвольте мне помочь несчастному, иначе мы его потеряем»;
- говорить спокойно и смотреть без всякой доли агрессивности в глаза преступнику;
- ничего не предпринимать, пока не будет получено разрешение;
- не настаивать на своем;

- не повышать голос и не жестикулировать, даже если возникает желание предупредить о чем-то своих знакомых или родственников, находящихся рядом;
- избегать контактов с преступниками, если они требуют «соучастия» в тех или иных действиях, например связать кого-то, подвергнуть пытке и т.п.;
- при необходимости «потерять» сознание, продемонстрировать свой испуг и бессилие, сослаться на слабость;
- все остальные требования преступников выполнять неукоснительно и точно;
- никого не торопить и не подталкивать к необдуманным действиям;
- вести себя послушно, спокойно и миролюбиво;
- если покажется, что преступник блефует и в руках у него муляж, не проверять этого, так как ошибка может стоить жизни;
- если поблизости произошел взрыв, не торопиться покидать помещение, так как Вас могут принять за преступника и Вы невольно окажетесь мишенью для группы захвата;
- запомнить все, что видно и слышно: имена, клички преступников, их внешний вид, степень их реальной агрессивности.

Приложение 18

Здания и помещения розничных торговых объектов

Строительные нормы проектирования ТКП 45-3.02-240-2011 (02250) (извлечение)

Предисловие

Цели, основные принципы, положения по государственному регулированию и управлению в области технического нормирования и стандартизации установлены Законом Республики Беларусь «О техническом нормировании и стандартизации».

1. Разработан научно-проектно-производственным республиканским унитарным предприятием «Стройтехнорм» (РУП «Стройтехнорм»), техническим комитетом по стандартизации в области архитектуры и строительства «Проектирование зданий и сооружений» (ТКС 04).

Внесен главным управлением научно-технической политики и лицензирования Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь.

2. Утвержден и введен в действие приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 22.04.2011 № 133.

В Национальном комплексе технических нормативных правовых актов в области архитектуры и строительства настоящий технический кодекс установившейся практики входит в блок 3.02 «Жилые, общественные и производственные здания и сооружения, благоустройство территорий»

3. Введен впервые (с отменой на территории Республики Беларусь 3.35, 3.36 СНиП 2.08.02-89).

4.11. При проектировании магазинов следует выделять следующие функциональные группы помещений:

- торговые помещения;
- неторговые помещения;
- помещения объектов обслуживания (объекты общественно-го питания, бытового обслуживания, банковских учреждений и др.) – по заданию на проектирование.

Торговые помещения подразделяют на две функциональные подгруппы:

- торговые залы;
- помещения дополнительного обслуживания покупателей.

Неторговые помещения подразделяют на подгруппы:

- помещения для приема, хранения и подготовки товаров к продаже;
- подсобные помещения;
- помещения цехов по изготовлению полуфабрикатов и готовой продукции – по заданию на проектирование;
- административные и бытовые помещения;
- технические помещения.

6.2. Торговые помещения

6.2.1. В состав торговых помещений магазинов входят:

- торговые залы с экспозиционными витринами (при их наличии);
- помещения для дополнительного обслуживания покупателей.

6.2.2. В торговую площадь магазинов (площадь торговых помещений) входит площадь торговых залов и помещений для дополнительного обслуживания, а также площадь экспозиционных витрин со стороны улицы при условии размещения их пола в одном уровне с полом зала. При этом не учитывают площадь витрин в пределах конструкции наружной стены.

6.3. Торговые залы

6.3.1. Минимальный коэффициент установочной площади магазина следует принимать равным 0,25.

6.3.2. При проектировании торговых залов магазинов самообслуживания следует предусматривать возможность размещения

централизованных (поэтажных или на здание в целом) расчетных узлов и мест для хранения личных вещей покупателей.

6.3.3. В магазинах самообслуживания количество рабочих мест контролеров-кассиров следует принимать в зависимости от площади торгового зала на одно рабочее место контролера-кассира:

— до 100 м² включ. — в продовольственных магазинах;

— до 160 м² включ. — в непродовольственных магазинах.

6.3.4. Площадь расчетного узла входит в состав торговой площади при расчете количества покупателей согласно СНБ 2.02.02 (3.80), ее следует принимать равной не более 15% от площади торгового зала.

6.3.5. В расчете количества рабочих мест контролеров-кассиров не учитывают площадь торгового зала, предназначенную для дополнительного обслуживания, а также площадь помещений соответствующего назначения.

Утверждена
постановлением
Министерства торговли
Республики Беларусь
26.06.2014 № 25

ИНСТРУКЦИЯ о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам

1. Настоящая Инструкция определяет порядок классификации розничных торговых объектов по видам и типам.

2. Для целей настоящей Инструкции применяются термины и их определения в значениях, установленных Законом Республики Беларусь от 08.01.2014 г. «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» (Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 21.01.2014, 2/2126), а также следующие термины и их определения:

автомагазин — передвижное средство развозной торговли, представляющее собой специально оборудованное для торговли транспортное средство;

автономный магазин — магазин, не входящий в торговую сеть (торговые сети);

бутик — специализированный или неспециализированный магазин с торговой площадью 20 и более квадратных метров, в котором реализуется ограниченный ассортимент модных товаров методом индивидуального обслуживания, с постоянным обновлением ассортимента товаров;

гастроном — магазин с торговой площадью от 200 до 1000 квадратных метров, в котором реализуется универсальный ассорти-

мент продовольственных товаров, а также может реализовываться ограниченный ассортимент непродовольственных товаров методом самообслуживания в сочетании с методами традиционного обслуживания, продажи товаров по предварительным заказам;

гипермаркет продовольственный — магазин с торговой площадью 4000 и более квадратных метров, в котором реализуется универсальный ассортимент продовольственных и широкий ассортимент непродовольственных товаров методом самообслуживания в сочетании с методами традиционного обслуживания, продажи товаров по предварительным заказам;

гипермаркет непродовольственный — магазин с торговой площадью 4000 и более квадратных метров, в котором реализуется универсальный ассортимент непродовольственных товаров методом самообслуживания в сочетании с методом традиционного обслуживания, либо специализированный магазин, либо магазин с комбинированным ассортиментом непродовольственных товаров. Часть торговой площади гипермаркета непродовольственного может быть отведена для продажи продовольственных товаров;

дискаунтер — магазин, в котором реализуются продовольственные и (или) непродовольственные товары методами самообслуживания, традиционного обслуживания (при реализации непродовольственных товаров — также методом продажи товаров по образцам) по более низким ценам за счет сокращения затрат на их хранение, реализацию, оказание услуг;

дисконтный магазин — магазин, в котором реализуются товары по дисконтным картам;

дом торговли — магазин с торговой площадью 800 и более квадратных метров, в котором реализуется универсальный ассортимент непродовольственных товаров методами самообслуживания, традиционного обслуживания, продажи товаров по образцам. Часть торговой площади дома торговли может быть отведена для продажи продовольственных товаров;

емкость для хранения и (или) продажи товаров — передвижное средство разносной торговли, представляющее собой торговое оборудование в виде сосуда или резервуара (цистерна, аквариум, бочка, бочонок кег, иные емкости), предназначенное для продажи напитков в розлив, живой рыбы, сыпучих материалов. Емкость может быть использована для отпуска товаров либо в сочетании с лотком;

индивидуальное обслуживание — метод продажи товаров, при котором покупатели самостоятельно осматривают и выбирают товары, размещенные в торговом зале с открытой выкладкой, а работник продавца обеспечивает консультирование покупателей, упаковку и отпуск товаров;

лоток — передвижное средство разносной торговли, представляющее собой прилавок или оборудование (в том числе холодильное) для продажи товаров. Лоток может быть защищен от климатических условий палаткой;

магазин кулинарии — магазин, в котором реализуется кулинарная продукция, хлебобулочные и кондитерские изделия, соленья, квашения и иные товары;

магазин с комбинированным ассортиментом товаров — неспециализированный магазин, в котором реализуется несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности населения;

магазин со смешанным ассортиментом товаров — неспециализированный магазин, в котором реализуются отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса, при этом под размещение продовольственных товаров используется не менее 60 процентов торговой площади;

магазин с универсальным ассортиментом товаров — магазин, в котором реализуется универсальный ассортимент продовольственных или непродовольственных товаров повседневного спроса, представленный более 10 группами товаров;

магазин «Сток» (стоковый магазин) — специализированный или неспециализированный непродовольственный магазин с торговой площадью 20 и более квадратных метров, в котором реализуется ограниченный ассортимент морально устаревших, не проданных в сезон остатков единичных размеров товаров;

мини-магазин (мини-маркет) — неспециализированный магазин с комбинированным или смешанным ассортиментом товаров, в котором реализуется ограниченный ассортимент продовольственных товаров, а также отдельных видов непродовольственных товаров повседневного спроса;

неизолированный торговый объект — розничный торговый объект, расположенный на торговой площади магазина иного субъекта торговли, в административном здании, здании вокзала, аэропорта, в объекте бытового обслуживания, объекте почтовой связи, физкультурно-спортивном сооружении, учреждении образования, организации здравоохранения, в ином объекте, не занимающий изолированного помещения;

отдельно стоящий магазин — магазин, представляющий собой спроектированное и используемое для осуществления торговли капитальное строение (здание, сооружение) или его часть (части) либо временную конструкцию, не являющуюся капитальным строением (зданием, сооружением) или его частью, оснащенные торговым оборудованием, предназначенным для продажи товаров;

продажа товаров по образцам — метод продажи товаров, осуществляемый путем демонстрации образцов товаров и (или) описаний товаров, содержащихся в каталогах, проспектах, рекламе, буклетах, представленных в фотографиях или иных информационных источниках, рассылаемых продавцом неопределенному кругу лиц с использованием услуг организаций почтовой связи либо распространяемых в средствах массовой информации или любыми другими способами, не запрещенными законодательством;

продажа товаров по предварительным заказам — метод продажи товаров, основанный на предварительном заказе покупателем необходимых товаров, представленных в торговом объекте, и получении их через определенный срок при личном посещении этого торгового объекта или с доставкой на дом;

салон-магазин — специализированный или узкоспециализированный непродовольственный магазин с постоянным обновлением ассортимента товаров с торговой площадью 50 и более квадратных метров, в котором реализуется ограниченный ассортимент товаров одной группы или части товаров одной группы методом индивидуального обслуживания;

самообслуживание — метод продажи товаров, основанный на самостоятельном осмотре, отборе и доставке покупателем выбранных товаров в контрольно-кассовый узел торгового объекта;

сетевой магазин — магазин, входящий в торговую сеть (торговые сети);

супермаркет — магазин с торговой площадью от 650 до 4000 квадратных метров, в котором реализуется универсальный ассортимент продовольственных товаров и ограниченный ассортимент непродовольственных товаров методами самообслуживания, традиционного обслуживания, продажи товаров по предварительным заказам;

тележка для продажи товаров — передвижное средство разносной торговли, представляющее собой оснащенное колесным механизмом торговое оборудование, используемое для передвижения и продажи товаров, в том числе напитков в розлив;

торговый автомат — передвижное средство разносной торговли, представляющее собой специальное приспособление для реализации товаров методом самообслуживания, оснащенное купюроприемником для приема наличных денежных средств;

традиционное обслуживание — метод продажи товаров, основанный на обслуживании покупателя через прилавок, при котором продавец обеспечивает покупателю осмотр и выбор товара, упаковку и его отпуск;

узкоспециализированный магазин — магазин, в котором реализуется часть товаров одной группы;

универмаг — магазин с торговой площадью 3000 и более квадратных метров (в сельских населенных пунктах — 400 и более квадратных метров), в котором реализуется универсальный ассортимент непродовольственных товаров методами самообслуживания, традиционного обслуживания, продажи товаров по образцам, продажи товаров по предварительным заказам. Часть торговой площади универмага может быть отведена для продажи продовольственных товаров;

универсам — магазин с торговой площадью от 400 до 2500 квадратных метров (в сельских населенных пунктах — 300 и более квадратных метров), в котором реализуются универсальный ассортимент продовольственных товаров и ассортимент непродовольственных товаров методами самообслуживания, традиционного обслуживания, продажи товаров по предварительным заказам.

3. Розничные торговые объекты классифицируются по видам в зависимости от:

3.1. формы собственности:

- государственной формы собственности;
- частной формы собственности;

3.2. подчиненности:

- подчиненные государственным органам;
- подчиненные общественным объединениям;
- без ведомственной подчиненности;

3.3. типа строения:

- стационарные;
- нестационарные;

3.4. места расположения:

- в составе торгового центра;
- на торговой площади магазина;
- в административном здании, зданиях вокзала, аэропорта, в объекте бытового обслуживания, объекте почтовой связи, физкультурно-спортивном сооружении, учреждении образования, организации здравоохранения, в ином объекте;

— на автозаправочной станции;

— придорожного сервиса;

— на рынках;

— в пунктах пропуска через Государственную границу Республики Беларусь;

— на площадках по продаже декоративных растений и продукции цветоводства;

3.5. формата:

- магазин;
- павильон;
- киоск;

- палатка;
- неизолированный торговый объект;
- автомагазин;
- торговый автомат;
- лоток;
- емкость для хранения и (или) продажи товаров;
- тележка для продажи товаров.

4. Магазины классифицируются по видам в зависимости от:

4.1. способов организации торговли:

- автономные;
- сетевые;
- фирменные;

4.2. типа постройки:

- встроенные;
- встроенно-пристроенные;
- отдельно стоящие;
- пристроенные;

4.3. ассортимента товаров:

- продовольственные;
- непродовольственные;
- с универсальным ассортиментом товаров;
- специализированные, узкоспециализированные;
- неспециализированные (с комбинированным либо со смешанным ассортиментом товаров);

4.4. метода продажи товаров:

- самообслуживания;
- традиционного обслуживания;
- индивидуального обслуживания;
- с продажей товаров по образцам;
- с продажей товаров по предварительным заказам;

4.5. уровня цен:

- дискаунтеры;
- дисконтные магазины;

4.6. места нахождения:

- городские;
- районные;
- сельские;
- шаговой доступности.

5. Непродовольственные и продовольственные магазины классифицируются по типам согласно приложениям 1 и 2 к настоящей Инструкции.

**Правила
продажи отдельных видов товаров
и осуществления общественного питания
(извлечения)**

Утверждено
Постановлением
Совета Министров
Республики Беларусь
22.07.2014 № 703

**Глава 1
Общие положения**

1. Настоящими Правилами, разработанными в соответствии с законами Республики Беларусь от 9 января 2002 года «О защите прав потребителей» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2002 г., № 10, 2/839; 2008 г., № 170, 2/1463) и от 8 января 2014 года «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» (Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 21.01.2014, 2/2126), регулируются отношения между покупателями и продавцами при розничной продаже отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров, осуществлении общественного питания.

2. Для целей настоящих Правил применяются термины и их определения в значениях, установленных Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей» и Законом Республики Беларусь «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь», а также следующие термины и их определения:

витрина — пространство между оконными рамами, застекленный прилавок, шкаф или стенд, используемые для демонстрации товаров, продукции общественного питания;

выставка-продажа товаров — мероприятие, предназначенное для предварительной демонстрации товаров в целях их последующей продажи, проводимое в розничном торговом объекте, объекте общественного питания в определенное время;

кассовый чек — отрывной или отрезной платежный документ, подтверждающий прием наличных денежных средств и (или) осуществление расчетов с использованием банковских платежных карточек;

киоск — нестационарный розничный торговый объект, представляющий оснащенную специальным оборудованием легкую постройку закрытого типа, не являющуюся капитальным строением (зданием, сооружением) или его частью, и не имеющий торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанный на одно рабочее место продавца, на площади которого хранится товарный запас;

контрольно-кассовый узел — место, предназначенное для установки кассового оборудования и проведения расчетов с покупателями;

корзина для покупок — корзина, предназначенная для отбора и переноса товаров покупателями в магазинах самообслуживания до места упаковывания покупателем приобретенных товаров;

критерии отнесения объектов общественного питания к классам и подразделения их на типы — основные характеристики объектов общественного питания, на основании которых осуществляется отнесение объектов общественного питания к типам и классам;

маркировка — информация о товарах в виде надписей, рисунков, знаков, символов и других условных обозначений и (или) их комбинаций, наносимая на товары, потребительскую тару, этикетку, товарный ярлык или иной вид носителя информации для обеспечения идентификации и ускорения обработки при транспортировании, хранении и отпуске товаров;

метод обслуживания покупателей — способ продажи продукции общественного питания и товаров, организации их потребления;

метод продажи товаров — совокупность приемов и способов, с помощью которых осуществляется процесс продажи товаров;

обслуживание в общественном питании — деятельность субъекта общественного питания при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение его потребностей в процессе приобретения и (или) организации потребления продукции общественного питания, товаров, услуг;

павильон — нестационарный розничный торговый объект, представляющий оснащенную специальным оборудованием временную конструкцию закрытого типа, не являющуюся капитальным строением (зданием, сооружением) или его частью, и имеющий торговый зал, рассчитанный на одно или несколько рабочих мест. Павильон может иметь помещение для хранения товарного запаса;

палатка — нестационарный розничный торговый объект, представляющий сборно-разборную конструкцию и не имеющий торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанный на одно или несколько рабочих мест, на площади которого размещен товарный запас, как правило, на один день торговли;

покупатель — физическое лицо, имеющее намерение приобрести или приобретающее товары, продукцию общественного питания у продавца для личного, семейного, домашнего и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

потребительская тара — тара (упаковка), предназначенная для упаковывания и доставки товаров потребителю;

прилавок — вид торгового оборудования, представляющий стол, предназначенный для обслуживания покупателей и проведения необходимых для этого работ (демонстрации и упаковывания товаров, расчета с покупателями, других работ);

продавец — субъект торговли, осуществляющий розничную торговлю, субъект общественного питания, если иное не установлено настоящими Правилами, реализующие товары, продукцию общественного питания;

работник продавца — физическое лицо, привлеченное для продажи товаров юридическим лицом, индивидуальным предпринимателем на основании трудового договора (контракта) или гражданско-правового договора, либо индивидуальный предприниматель, обслуживающий покупателей лично;

распродажа товаров — продажа товаров в определенные дни (к праздникам, началу или окончанию сезона и в другие дни), в том числе с предоставлением скидок;

розничный торговый объект — торговый объект, в котором осуществляется розничная торговля;

секция — часть торговой площади магазина, павильона, на которой продаются непродовольственные товары (в фирменных секциях — также продовольственные товары), связанные общностью спроса и удовлетворяющие отдельные потребности населения;

скидка — снижение цены товаров, продукции общественного питания, предоставляемое продавцом покупателю;

тележка для покупок — тележка, предназначенная для отбора и транспортировки товаров покупателями в магазинах самообслуживания;

технически сложные товары — товары, используемые для бытового назначения, которым присущи потребление, выработка или преобразование различных видов энергии, в том числе мускульной силы, характеризующиеся одной или совокупностью функций бытового назначения;

товарный отдел — часть торговой площади магазина, павильона, на которой продаются продовольственные товары, связанные общностью спроса и удовлетворяющие отдельные потребности населения;

товарный чек — документ, подтверждающий факт приобретения товаров, продукции общественного питания, в котором указывается информация о продавце, товарах, продукции общественного питания;

товарный ярлык — прикрепляемые к товарам листок, пластинка или иное средство с информацией о товарах (наименование товаров, количество, место изготовления, номер или другие сведения);

торговое оборудование — оборудование для хранения, перемещения, фасования, демонстрации и продажи товаров, продукции общественного питания;

торговое обслуживание — деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение потребностей покупателя в процессе приобретения товаров;

цена товаров — денежное выражение стоимости единицы массы, меры или товара, а также продукции общественного питания;

ценник — бумажный или иной носитель, средство доведения до покупателя информации о товарах, продукции общественного питания и их ценах.

3. Продажа товаров осуществляется в стационарных, нестационарных розничных торговых объектах, без (вне) торговых объектов в соответствии с классификацией розничных торговых объектов по видам и типам, классификацией форм торговли, утвержденными Министерством торговли.

4. Режим работы торговых объектов, объектов общественного питания, продавцов, осуществляющих розничную торговлю без (вне) торговых объектов, должен соответствовать режиму работы, указанному в документе об установлении режима работы, форма которого утверждается Министерством торговли.

В случае необходимости временного продления или приостановления работы торгового объекта, объекта общественного питания, в том числе для ремонта, реконструкции, переоборудования, продавцы не позднее чем за пять дней до такого изменения извещают о продлении или приостановлении работы городской, районный исполнительный комитет, местную администрацию района в г. Минске, которые согласовали режим работы.

При осуществлении розничной торговли, общественного питания на территории производственных организаций, учреждений образования, организаций здравоохранения и иных организаций продавец не позднее чем за пять дней до такого изменения уведомляет о временном продлении или приостановлении работы торгового объекта, объекта общественного питания также орган управления (руководителя) этих организаций, учреждений.

Информация о временном продлении или приостановлении работы торгового объекта, объекта общественного питания доводится до сведения покупателей не позднее чем за пять дней до такого изменения путем размещения объявления об этом с указанием нового режима работы, а при приостановлении — также с указанием сроков начала и окончания приостановления работы торгового объекта, объекта общественного питания, за исключением случаев, когда приостановление работы торгового объекта, объекта общественного питания связано с вынесением требования (предписания) должностным лицом контролирующего (надзорного) органа о приостановлении (запрете) деятельности продавца.

5. Покупатели обслуживаются в установленное время работы продавца. Запрещается прекращать доступ покупателей в торговый зал в связи с приближением времени окончания работы продавца. За 10 мин до окончания времени работы продавец может предупредить покупателей о том, что время работы заканчивается и обслуживание покупателей прекращается в соответствии с режимом работы.

По окончании работы продавца кассовое оборудование прекращает работу в точном соответствии с установленным режимом работы продавца, за исключением случаев, предусмотренных в части четвертой настоящего пункта, а также при доставке товаров покупателю в оговоренные с ним место и время.

Все покупатели, находящиеся в торговом объекте в момент окончания его работы, должны быть обслужены.

Вход покупателей в рестораны, кафе может быть прекращен за 30 мин, в другие объекты общественного питания — за 15 мин до их закрытия.

12. Продавец обязан довести до сведения покупателя на вывеске и (или) информационной табличке, расположенных на всех входных дверях или фасаде строения (здания, сооружения), временной конструкции, в которых расположены торговый объект, объект общественного питания, в ином доступном для покупателя месте свое наименование (фирменное наименование), наименование, тип розничного торгового объекта, наименование, тип и класс объекта общественного питания, если такое наименование не совпадает с наименованием (фирменным наименованием) продавца, а если продавцом является индивидуальный предприниматель — фамилию, собственное имя, отчество (если таковое имеется), наименование торгового объекта, объекта общественного питания индивидуального предпринимателя (при наличии такого наименования) и режим работы.

Продавец также обязан довести до сведения покупателя иным доступным способом, принятым в торговле, общественном питании:

информацию о номере специального разрешения (лицензии), сроке его действия, государственном органе или государственной организации, выдавших это специальное разрешение (лицензию) (если осуществляемый вид деятельности подлежит лицензированию), а также по требованию покупателя предоставить возможность ознакомления с подлинником или копией специального разрешения (лицензии);

информацию о месте нахождения продавца, если оно не совпадает с местом нахождения торгового объекта, объекта общественного питания;

если продавцом является индивидуальный предприниматель — дополнительно к информации, указанной в абзацах втором и третьем настоящей части, также информацию о его государственной регистрации и наименовании органа, осуществившего его государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя, месте жительства;

дату внесения сведений о торговом объекте, объекте общественного питания в Торговый реестр Республики Беларусь.

Информация, предусмотренная в частях первой и второй настоящего пункта, должна доводиться до сведения покупателя и при осуществлении торговли с передвижных средств развозной и разносной торговли, на ярмарках, рынках, при осуществлении торговли без (вне) торгового объекта.

Информация, указанная в настоящем пункте, должна доводиться до сведения покупателя на белорусском или русском языке.

13. Работник продавца должен иметь нагрудный знак с указанием собственного имени и должности. По усмотрению продавца на нагрудном знаке также указываются фамилия и отчество (если таковое имеется) работника продавца.

При продаже продовольственных товаров в магазинах, павильонах, а также в объектах общественного питания работник продавца должен иметь санитарную и (или) форменную одежду.

14. В витрине выставляются образцы только тех товаров, которые имеются в продаже. Образцы товаров, находящиеся в витрине, продаются по требованию покупателя после проверки их качества.

Образцы товаров, используемые как элементы композиционного оформления витрины или являющиеся инвентарем, продаже не подлежат.

В витрине торговых объектов, обзор которой возможен снаружи таких объектов, запрещается выставлять образцы алкогольных напитков, табачных изделий. Информация о реализуемых в нестационарных торговых объектах табачных изделиях может

размещаться в такой витрине в виде перечня табачных изделий с указанием их наименования и цены.

15. Продавец обязан своевременно довести до сведения покупателя необходимую и достоверную информацию о товарах и их производителях, о продукции общественного питания, предусмотренную нормативными правовыми актами, в том числе техническими нормативными правовыми актами.

Информация должна содержать:

наименование товаров, продукции общественного питания; сведения об основных потребительских свойствах товаров, продукции общественного питания, а в отношении продуктов питания – о составе, пищевой ценности;

цену товаров, продукции общественного питания и условия их приобретения;

гарантийный срок, если он установлен;

рекомендации по приготовлению пищевых продуктов, если этого требует специфика таких продуктов;

дату изготовления (фасования), и (или) срок службы, и (или) срок годности, и (или) срок хранения товаров, продукции общественного питания, если они установлены для конкретных товаров, продукции общественного питания, указание условий хранения товаров, продукции общественного питания, если они отличаются от обычных условий хранения соответствующих товаров, продукции общественного питания либо требуют специальных условий хранения, а также сведения о необходимых действиях покупателя по истечении указанных сроков и возможных последствиях при невыполнении таких действий, если товары по истечении указанных сроков представляют опасность для жизни, здоровья, наследственности и имущества покупателя и окружающей среды или становятся непригодными для использования по назначению;

наименование (фирменное наименование), место нахождения производителя, а также импортера, ремонтной организации, уполномоченной производителем (продавцом, поставщиком, представителем) на устранение недостатков товаров и (или) техническое обслуживание товаров (при их наличии). Если производителем (продавцом, импортером, представителем, ремонтной организацией) является индивидуальный предприниматель – фамилию, собственное имя, отчество (если таковое имеется) индивидуального предпринимателя;

сведения о подтверждении соответствия товаров, подлежащих обязательному подтверждению соответствия, требованиям технических нормативных правовых актов;

иные сведения, предусмотренные нормативными правовыми актами, в том числе техническими нормативными правовыми актами.

Если приобретаемые покупателем товары были в употреблении, имеют недостаток (недостатки) или в них устранился недостаток, покупатель должна быть предоставлена информация об этом. В случае приобретения таких товаров указанные сведения должны быть отражены в документе, подтверждающем факт приобретения товаров.

При продаже конфискованных или обращенных в доход государства иным способом товаров покупателю должна быть предоставлена информация о том, что товары являются конфискованными или обращенными в доход государства иным способом.

Товары, фасованные и упакованные в потребительскую тару не в месте их изготовления, кроме информации, указанной в части второй настоящего пункта, должны содержать информацию о фасовщике и упаковщике.

В случае наличия в пищевых продуктах генетически модифицированных составляющих (компонентов) продавец обязан довести до сведения покупателей на потребительской таре и на ценнике информацию о содержании генетически модифицированных составляющих (компонентов).

17. Покупателю также должна быть предоставлена в доступном месте наглядная информация об оказываемых возмездных услугах и условиях их оказания, о тарифах на них.

20. При продаже товаров методом самообслуживания отбор товаров покупателями в сумки, пакеты, портфели и иные подобные принадлежащие покупателям вещи не производится. Покупатели вправе производить отбор товаров в корзины для покупок, тележки для покупок и другие подобные средства, предоставляемые покупателям продавцом, предназначенные для транспортирования товаров покупателями при продаже товаров в магазинах самообслуживания.

Для обеспечения сохранности вещей покупателя (хозяйственных сумок, пакетов, портфелей и иных крупногабаритных вещей) продавец должен создать соответствующие условия.

Продавец не вправе препятствовать входу покупателей в торговый зал с вещами покупателя.

21. Цена товаров, а также иные условия договора розничной купли-продажи должны быть одинаковыми для всех покупателей, за исключением случаев, когда законодательством Республики Беларусь допускается предоставление льгот (скидок) для отдельных категорий покупателей.

Цена товаров указывается в белорусских рублях. Указание цены в белорусских рублях и иностранной валюте допускается в

установленных законодательством Республики Беларусь случаях реализации товаров, продукции общественного питания за иностранную валюту.

При предоставлении скидок информация об их размере доводится до покупателей в процентном отношении к установленной цене товаров либо в абсолютном выражении в денежных единицах.

22. Продавец обязан обеспечить наличие ценников на товары с указанием наименования товаров, их сорта, массы и меры товаров, цены товаров за единицу массы, меры или единицу товаров, страны происхождения товаров, даты оформления ценника.

При проведении мероприятий, направленных на продвижение товаров (распродажи товаров, выставки-продажи товаров, предоставление скидок с цены товаров, другие мероприятия), ценник на товары может выделяться цветом, формой или другим способом, за исключением товаров, в целях стимулирования продажи которых проведение рекламных и иных подобных мероприятий законодательными актами Республики Беларусь запрещено.

При осуществлении розничной торговли в нестационарных торговых объектах допускается вместо ценников на отдельные товары выставлять перечень имеющихся в продаже товаров с указанием их наименования, цены товаров и страны происхождения. При этом работник продавца обязан иметь прейскурант, заверенный подписью лица, ответственного за его оформление, и печатью продавца, с указанием наименования, цены товаров и страны происхождения товаров, а также наименования и цены предоставляемых покупателю услуг.

При продаже швейных, верхних и бельевых трикотажных, корсетных, чулочно-носочных, меховых изделий, головных уборов, обуви, галантерейных товаров, печатной продукции методом самообслуживания единый ценник может не выставляться.

23. При продаже товаров, расфасованных и упакованных производителем с указанием массы на упаковке, их дополнительное взвешивание продавцом не производится.

25. Продавец обязан передать покупателю товары надлежащего качества в таре и (или) упаковке, за исключением товаров, которые по своему характеру не требуют затаривания в тару и (или) упаковку, в определенном наборе (комплект товаров) и комплектности с относящимися к товарам документами и принадлежностями.

30. Договор розничной купли-продажи считается заключенным в надлежащей форме с момента выдачи продавцом покупателю кассового чека, счета либо иного документа, подтверждающего факт оплаты товаров, продукции общественного питания,

если иное не предусмотрено законодательством Республики Беларусь.

31. Договор розничной купли-продажи может быть заключен по соглашению сторон с условием о принятии покупателем товаров в определенный этим договором срок. Условия такого договора определяются продавцом.

34. При применении кассового оборудования продавец обязан устанавливать его в местах, доступных для визуального просмотра покупателем информации индикатора потребителя кассового оборудования (при его наличии), отображающего сумму денежных средств, проведенную по кассовому оборудованию, за исключением кассового оборудования, используемого в объектах общественного питания, технологическими регламентами которых предусмотрено обслуживание покупателя за столиком, а также кассового оборудования, встроенного в автоматические электронные аппараты, торговые автоматы. Кассовое оборудование, не имеющее индикатора потребителя, устанавливается таким образом, чтобы обеспечивался визуальный просмотр самого кассового оборудования.

Заключение

Настоящий стандарт обязателен для исполнения каждому администратору (менеджеру) торгового зала.

Вы нужны нашему магазину, и мы готовы приложить все усилия для того, чтобы обучить Вас и сделать из Вас первоклассного специалиста. Но это возможно только при Вашем желании. Заставлять Вас работать и учиться мы не будем.

Позиция по отношению к покупателям нашего магазина должна быть активной и доброжелательной. Покупатель должен чувствовать себя желанным гостем в нашем торговом объекте.

Доброжелательность, уважение и внимание к каждому покупателю во взгляде, улыбке, жесте, голосе — залог нашей успешной работы!

ЛИТЕРАТУРА

1. *Веллхофф, А.* Мерчендайзинг, эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж.Э. Масон. М., 2004.
2. *Венедиктов, С.П.* Управление продажами / С.П. Венедиктов. М., 2007.
3. *Виноградова, С. Н.* Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. Минск, 2008.
4. *Гурская, С.П.* Управление продажами / С.П. Гурская. Гомель, 2011.
5. *Гузелевич, Н.* Мерчендайзинг: практика эффективных продаж / Н. Гузелевич. М., 2008.
6. *Джоунз, Гари.* Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз. М., 1996.
7. *Занадворов, В.С.* Экономика города / В.С. Занадворов, А.В. Занадворова. М., 1998.
8. Инструкция о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам: постановление Министерства торговли Республики Беларусь от 26.06.2014 № 25 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11.2014 г.
9. *Климин, А.И.* Эффективность применения пластиковых карт / А.И. Климин // Практика рыночных исследований 2001. Информационно-аналитический сборник. СПб., 2005. С. 87–89.
10. *Климин, А.И.* Стимулирование продаж / А.И. Климин. М., 2007.
11. *Ковалев, К.* Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ковалев, С. Уваров, П. Щеглов. СПб., 2007.
12. *Кондрашов, В.М.* Управление продажами / В.М. Кондрашов; под ред. В.Я. Горфинкеля. М., 2007.
13. *Кондрашов, В.М.* Менеджмент продаж / В.М. Кондрашов. М., 2012.
14. Концепция реализации Государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011–2015 гг.: приказ министра торговли Республики Беларусь от 29.12.2011 № 178 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2012. № 14.
15. *Ньюмен, Э.* Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмен, П. Кален. СПб., 2005.
16. О рекламе: Закон Республики Беларусь от 18. 02. 2011 № 19-3 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11.2014 г.
17. О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 08.01.2014 № 231-3 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11.2014 г.
18. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова [и др.]; под общ. ред. С.Н. Виноградовой. Минск, 2009.

19. *Пигунова, О.В.* Тенденции и прогнозирование спроса на специализированный рыночный профиль в области коммерции и организации торговли / О.В. Пигунова // Потребкооперация. 2008. № 1. С. 49–53.
20. *Пигунова, О.В.* Стандарты торгового обслуживания: понятие, значение, классификация / О.В. Пигунова, А.П. Гуменников // Потребительская кооперация. 2005. № 2. С. 13–18.
21. *Пожидаева А.И.* Управление продовольственным магазином: семь шагов к успеху / А.И. Пожидаева, А.И. Процко, Н.Ю. Королева; под общ. ред. А.И. Пожидаевой. Минск, 2007.
22. Правила продажи отдельных видов товаров и осуществления общественного питания: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 22.06.2014 № 703 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11.2014 г.
23. Рекомендации по совершенствованию технологии работы, ассортиментной политики и выкладки товаров в розничной торговой сети потребительской кооперации: постановление Правления Белкоопсоюза «Об итогах выполнения отраслевой программы развития торговли на 2010 год и основных направлениях на 2011 год» от 02.03.2011 № 4, приложение № 2. Минск, 2011.
24. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление / А.А. Есютин [и др.]; под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. М., 2008.
25. Санитарные нормы, правила и гигиенические нормативы «Гигиенические требования к торговым объектам по торговле продовольственным сырьем и пищевыми продуктами»: постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 17.07.2009 № 85. Минск, 2009.
26. *Семин, О.А.* Сервис в торговле / О.А. Семин, В.А. Сайдашева, В.В. Панюкова. В 3 кн. Кн. 2. Искусство торговать, или секреты мерчендайзинга. М., 2006.
27. *Снегирева, В.В.* Книга мерчендайзера / В.В. Снегирева. СПб., 2006.
28. *Снегирева, В.В.* Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В.В. Снегирева. СПб., 2007.
29. *Сысоева, С.В.* Большая книга директора магазина / С.В. Сысоева, Г.Г. Крок. СПб., 2011.
30. *Сысоева, С.В.* Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. СПб., 2010.
31. ТКП 45-3.01-116-2008 Градостроительство. Населенные пункты. Нормы планировки и застройки: утверждены и введены в действие приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 28.11.2008 № 439 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11.2014 г.
32. ТКП 45-3.02-240-2011 Здания и помещения розничных торговых объектов. Строительные нормы проектирования: утвержден-

- ны и введены в действие приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 22.04.2011 № 133 // Консультант. [Электронный ресурс]. Дата доступа 01.11. 2014 г.
33. Управление продажами / Розанн Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. М., 2007.
 34. *Чеглов, В.П.* Экономика и организации управления розничными торговыми сетями / В.П. Чеглов. М., 2012.
 35. *Чкалова, О.В.* Торговое дело / О.В. Чкалова. М., 2008.
 36. *Шандезон, Ж.* Методы продажи / Ж. Шандезон, А. Лансестр. М., 1993.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
1. Теория управления продажами	5
1.1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация . . .	5
1.2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж	9
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>12</i>
<i>Задания</i>	<i>12</i>
2. Мерчандайзинг в розничной торговле.	13
2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи	13
2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга	16
2.3. Портрет типичного покупателя. Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина	18
2.4. Выбор месторасположения магазина. Составляющие микромира магазина	25
2.5. Первый уровень концепции мерчандайзинга – внешний вид магазина и прилегающая территория	33
2.6. Второй уровень концепции мерчандайзинга – планировка магазина. Современные подходы к планировочным решениям магазина	41
2.6.1. Общие требования к планировочным решениям магазина	41
2.6.2. Сегментация площади торгового зала	43
2.7. Третий уровень концепции мерчандайзинга – выкладка товаров	53
2.7.1. Понятия выкладки товаров и точки продаж . . .	53
2.7.2. Принципы и правила выкладки	55
2.7.3. Основные концепции представления товара . . .	58
2.7.4. Специальная выкладка, ее виды, условия применения	61
2.7.5. Рекомендации по выкладке отдельных видов товаров	65
2.7.6. Разработка и построение планограмм	71
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	<i>72</i>
<i>Задания</i>	<i>73</i>

3. Управление развитием ассортимента	74
3.1. Категорийный менеджмент – управление бизнес-единицами: понятие, задачи, аспекты	74
3.2. Товарная категория: понятие, порядок формирования	78
3.3. Товарный классификатор и ассортиментная матрица в управлении ассортиментом	82
3.4. Управление сезонными продажами (сезонный мерчандайзинг)	85
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	88
<i>Задания</i>	89
4. Стимулирование розничных продаж	90
4.1. Стимулирование розничных продаж: понятие, направления, средства	90
4.1.1. Стимулирование конечных потребителей: сущность, направления, оценка эффективности	90
4.1.2. Ценовые методы стимулирования	93
4.1.3. Неценовые методы стимулирования	96
4.2. Характеристика и условия применения POS-материалов	98
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	102
<i>Задания</i>	102
5. Стратегия управления клиентами	103
5.1. Организация процесса продажи. Подходы к осуществлению продажи со стороны продавцов и покупателей	103
5.1.1. Этапы активной продажи	103
5.1.2. Стили покупок и продаж	106
5.2. Стратегии управления клиентами	110
5.3. Правила работы с покупателями	114
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	117
<i>Задания</i>	117
6. Стандартизация торгового обслуживания	118
6.1. Стандарты бизнес-процессов магазина	118
6.1.1. Понятие стандарта работы магазина, его содержание, правила разработки и оформления	118
6.1.2. Стандарты мерчандайзинга	123

6.2. Организация контроля продаж. Эффективность продаж	125
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	128
<i>Задания</i>	128
Задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы.	129
Тесты	198
Тест по теме «Теория управления продажами»	198
Тест по теме «Мерчандайзинг в розничной торговле»	200
Тест по теме «Управление развитием ассортимента».	202
Тест по теме «Стимулирование розничных продаж».	205
Тесты по теме «Стратегия управления клиентами»	206
Тесты по теме «Стандартизация торгового обслуживания»	209
Глоссарий.	212
Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.	217
Приложения.	219
Литература	298

Учебное издание

Гурская Светлана Петровна
Каунова Наталья Лаврентьевна
Науменко Екатерина Платоновна и др.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Учебное пособие

Редактор *П. И. Новодворский*
Художественный редактор *Т. В. Шабунько*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректор *Т.К. Хваль*
Компьютерная верстка *Малевич О.Э., Н.В. Шабуни*

Подписано в печать 24.11.2015. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.

Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать.

Усл. печ. л. 15,96. Уч.-изд. л. 17,8. Тираж 500 экз. Заказ 506.

Республиканское унитарное предприятие

«Издательство “Вышэйшая школа”».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.

Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.

e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Полиграфкомбинат им. Я.Коласа».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/3 от 04.10.2013.

Ул. Корженевского, 20, 220024, Минск.