

СИСТЕМА МЕРЧАНДАЙЗИНГА В МАГАЗИНЕ

Бузукова Е.А., специалист по управлению ассортиментом

Что такое мерчандайзинг¹? Это слово произошло от английского «merchandise», что означает «торговать». Прямым переводом слова «merchandising» можно считать «искусство торговать», т.е. делать все возможное, чтобы облегчить покупателю процесс выбора и покупки товара.

Мерчандайзинг – это система мероприятий, проводимых в магазине и направленных на то, чтобы покупателю было удобно, приятно и выгодно совершать покупки.

Одно из определений мерчандайзинга – это продажа без продавца. Данное определение означает, что товар в магазине должен быть выставлен таким образом, что продажа вполне возможна без участия или с минимальным участием продавца-консультанта.

Необходимость мерчандайзинга была доказана после того, как выяснилось, что 2/3 всех решений о покупке потребители принимают, стоя перед прилавком. Даже, если покупка определенного вида товара запланирована предварительно, 7 из 10 покупателей принимают решение о выборе в пользу той или иной торговой марки непосредственно в торговом зале. То есть у 9 из 10 потребителей, пришедших в магазин, нет окончательно сформированного решения, какую именно марку продукта они предпочтут. Таким образом, если сфокусировать внимание покупателя на той или иной марке или виде товара, можно увеличить их продажу.

Мерчандайзинг – это одно из звеньев эффективной работы магазина. Прежде, чем будет организован комплекс мерчандайзинговых и стимулирующих продажи мероприятий, необходимо:

1. Определить концепцию и позиционирование своего магазина – то есть то, каким образом мы привлекаем покупателей и продаем товар. Чем мы лучше и интереснее конкурента? Почему покупатель пойдет к нам? За чем он идет в наш магазин?
2. Определить круг своих покупателей. Для этого проводится сегментация потребителей и выделяется одна-две основные группы и несколько второстепенных групп.
3. Знать особенности поведения нашего основного потребителя – возраст, уровень доходов, семейное положение, образование, как отдыхает, что покупает чаще всего, зачем совершает покупки в нашем магазине, что хочет получить, какие услуги ожидает от нас или конкурентов;
4. Изучить ассортимент конкурентов (кто из конкурентов присутствует, какие преимущества имеет, какой уровень цен у конкурентов, какие услуги предлагают, кто из других сетей еще собирается «прийти»);
5. Разработать и внедрить ассортиментную политику (создать товарный классификатор и ассортиментную матрицу), оформить структуру ассортимента.
6. Организовать структуру службы мерчандайзинга в компании (прописать стандарты мерчандайзинга, обучить и мотивировать персонал, вписать службу мерчандайзинга или специалиста в общую структуру магазина).

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В МЕРЧАНДАЙЗИНГЕ.

Мерчандайзинг в представлении многих руководителей магазинов – либо интересное и увлекательное мероприятие, творческий процесс, в ходе которого «интересно и весело». И процесс этот проводится силами сотрудников магазинов, перед которыми ставится цель «навести порядок по-быстрому». Либо мерчандайзинг – нечто непонятное, но нужное, т.к. «у других есть, а я чем хуже». Тогда приглашается специалист-дизайнер, и его задача – «сделать красиво». В результате возникают следующие ошибки в мерчандайзинге:

1. По незнанию основных правил зонирования и выкладки:

¹ Встречается два варианта написания – мерчЕндайзинг и мерчАндайзинг, поскольку носитель русского языка слышит нечто среднее между «а» и «е» при переводе этого слова. Однако тенденция последнего времени – использование «а», что нашло документальное подтверждение в «Русском орфографическом словаре Российской академии наук» под ред. Лопатина В. В., где зафиксирована норма с «а» как единственно правильная.

- делаем красиво, но не функционально и магазин становится похожим на музей;
- делаем функционально, но не красиво и магазин становится похожим на склад.

2. Из-за желания поэкспериментировать, т.к. «мы все знаем лучше». Например, делают проходы по четыре метра в супермаркете с небольшой проходимостью. Или выкладывают икру в свободном доступе. Или нагромождают товаром тематические композиции так, что стоит взять одну вещь, очевидно, что вся композиция развалится на части.

3. От безысходности - чаще всего из-за необходимости работать только с определенным товаром, которым сами производят или за который поставщики платят. В результате стоят три стеллажа сверху донизу занятые тоскливо глядящим майонезом, который не особо берут.

4. Из-за желания сэкономить

- на торговом оборудовании;
- на плотности расстановки оборудования, выкладки или развески товара.

5. В результате ситуации "сами не знаем, но пригласили специалиста, вроде хорошего". См. п. 1.

6. В результате неверно составленной ассортиментной матрицы - товара слишком много, слишком мало или товар вообще не тот, что спрашивают и ищут покупатели.

Системный (комплексный) подход к любым мероприятиям уже давно доказал свою эффективность. Судите сами, что лучше – время от времени что-то добавлять или улучшать или разработать план и шаг за шагом добиваться нужных результатов. Наверняка, все помнят пословицу «нос поднимем, хвост завязнет». Отдельными «вливаниями» желаемого будущего не выстроишь, а жизнь магазина превратится в нескончаемую череду мелких дел по принципу «вот сейчас здесь подкрутим, заработает, наверное, лучше».

Мероприятия мерчандайзинга также требуют системного подхода. Именно поэтому мы говорим не просто о мерчандайзинге, а о **системе мерчандайзинга в магазине**.

Организация системы мерчандайзинга в вашем магазине, скорее всего, потребует выполнения следующих шагов:

1. **создание должности или отдела мерчандайзинга;**
2. **разработка и внедрение стандартов мерчандайзинга,**
3. **регулярная оценка и контроль результатов.**

Начнем с первого пункта. Возможны следующие варианты распределения ответственности за мерчандайзинговые мероприятия:

1. закрепить функциональные обязанности по мерчандайзингу за должностью мерчандайзера или за имеющимся персоналом магазина (подходит для несетевых магазинов),
2. сформировать и выделить отдел мерчандайзинга в рамках коммерческого отдела или отдела розничных продаж (подходит для сетевых магазинов).

Выбор того или иного варианта будет зависеть от многих факторов: формат магазина и размер торговой площади, размер ассортиментной матрицы, насколько часто происходит ротация и изменение ассортимента, какова организационная структура магазина в данный момент и готово ли руководство компании к ее изменению и внедрению дополнительных штатных единиц и т.д.

Даже если вы не готовы создавать отдел (или по специфике магазина отдел не нужен), выделите сотрудника, который будет отвечать за мерчандайзинг. Это может быть именно мерчандайзер – специалист, который начнет с улучшения выкладки товара, а в дальнейшем выстроит систему мерчандайзинга, соответствующую концепции вашего магазина. Его работа основывается на стыке специальностей. С одной стороны, он обладает знаниями в области управления ассортиментом, включая методы анализа результатов продаж. Но не всегда с этой работой справится категорийный менеджер или закупщик, т.к. одного знания товара недостаточно. С другой стороны, он может применить творческий подход, основанный на особенностях

человеческого восприятия. Но не всегда с этой работой справляется дизайнер - он делает красиво, но товар в результате не продается. Залог успеха – именно в объединении этих двух моментов.

За мерчандайзинг может отвечать кто-то из персонала магазина (подходит для маленьких магазинов). В таком случае, целесообразно своими силами или с помощью приглашенного консультанта создать стандарты мерчандайзинга, а персонал будет следить за их выполнением.

СТАНДАРТ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Стандарт – это правила и законы, которые установлены в магазине. Стандарт мерчандайзинга – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в компании. Как и любые «правила игры», Стандарт мерчандайзинга необходим, чтобы:

1. выработать и четко сформулировать все требования к системе мерчандайзинга с учетом специфики товара, особенностей покупательской аудитории, возможностям поставщиков и концепции магазина.
2. весь персонал компании имел одинаковое представление о том, что и как нужно делать относительно организации системы мерчандайзинга в магазине.
3. можно было оценить действия сотрудников по поддержанию системы мерчандайзинга в магазине.
4. не допустить превращения территории магазина в поле битвы различных поставщиков за лучшее место «под солнцем».²

Помните: это ВАШ магазин. Поставщик может давать рекомендации по выкладке своего товара и помогать в оформлении мест продажи, но окончательное решение об оформлении мест продажи и ассортименте товара должно оставаться за руководством магазина. Любой поставщик будет рад занять как можно больше места в зале и весь зал украсить своими плакатами – поэтому не пускайте этот процесс на самотек, предполагая, что представитель поставщика придет «и сделает нам красивый зал». Сделает, безусловно. Но только исключительно за счет других товаров в вашем ассортименте. Поэтому все аспекты работы с поставщиком должны быть отражены в указанных стандартах.

Разрабатывая стандарты мерчандайзинга, необходимо сформулировать ответы на вопросы, которые помогут **именно вашей компании** разработать свои правила мерчандайзинга с учетом требований к:

1. Наличию товара в зале

- что входит в приоритетный ассортимент (лучше всего приложить перечень товаров),
- минимально допустимое количество фейсингов и запаса по каждому артикулу;
- какие упаковки или представление товара является наиболее выигрышным,
- каков процент полочного пространства, отдаваемый под ту или иную группу товара,
- определение конкретных мест (точек) продажи, их размеров и площади – витрин, полок и прилавков, на которых расположен товар;
- правило ротации товара на полках (фифо или лифо), другие правила мерчандайзинга, которые справедливы для вашего магазина;
- в случае нехватки товара как заполняется пространство

2. Расположению товара на стеллажах и полках

- что находится на наиболее приоритетных уровнях стеллажей (например, наиболее оборачиваемый товар или наоборот, наиболее дорогой?);
- количество упаковок товара одного артикула (во сколько рядов);

² мерчандайзинг поставщика несколько отличается от мерчандайзинга розничного магазина. В первую очередь задачами: для производственной или дистрибьюторской компании это специалист, обеспечивающий продвижение «своего» товара в различных магазинах. Здесь аспекты его работы мы не рассматриваем.

- куда выкладывать сезонный товар (есть ли специально отведенная зона для сезонных распродаж);
 - какой товар первый по ходу движения (дорогой или дешевый? Известный или новинка?);
 - последовательность расположения различных артикулов одного брэнда;
 - что можно располагать вне стеллажей (на паллетах, дисплеях и проч.);
 - что считается лицевой стороной товара (где у сковороды лицевая сторона? А у сока Rich? А у колбасы? А у пилы или молотка? А у полотенца?);
 - угол размещения товара (желательно с фотографией или рисунком размещения). Помните: все что может быть неправильно понято, обязательно будет понято неправильно;
 - виды выкладки для различных категорий товара (даже в одной категории виды выкладки могут различаться – например, дорогое вино выкладывается в корзинах или на специальных стеллажах, а обычное вино выставляется согласно обычным правилам);
- дополнительные пояснения и комментарии относительно особенностей размещения товара, связанные с конкретным магазином или особенностями товара (например, продукция поставщика «Х» выставляется только на специальных дисплеях в начале движения покупателей).

3. Оформлению мест продажи товаров:

- стандарт оформления и расположения ценника (с приложением образца ценника, а так же ценников для новинок или ценников для распродажи и спецпредложения);
- стандарты развески POS материалов (какие именно товары могут иметь POS-материалы, как часто их нужно менять, где нужно их развешивать, например «материалы должны размещаться непосредственно над рекламируемым товаром, не ниже уровня глаз покупателя»);
- требования к содержанию и обслуживанию оборудования, стеллажей (чистота, периодичность уборки и профилактики, замены; необходимые действия, если оборудование вышло из строя).

4. Политики в отношении мерчандайзеров поставщиков

- их полномочия, возможность контроля их работы (кто именно контактирует с ними, какую информацию можно или нельзя им предоставлять, какие действия мерчандайзер поставщика имеет право проводить в магазине со своей продукцией (перемещать внутри полки или стеллажа, менять местами марки или нет и т.п.));
- частота и регламент посещения (периодичность проверки, необходимые пропуска и регламенты размещения материалов или оборудования);
- обратная связь и отчеты, которые они хотят видеть в отношении своего товара (форма отчета);
- их участие в акциях и ежедневной работе магазина (их действия во время дегустаций, порядок присутствия, необходимая форма одежды, степень участия в разработке акции, с кем согласовывать свои действия);
- требования к согласованию выкладок (насколько требуется участие в составлении планogramм и на каком уровне идет согласование).

РАЗДЕЛЫ СТАНДАРТА МЕРЧАНДАЙЗИНГА

1. Общие положения — общие правила мерчандайзинга для товаров, которыми торгует магазин. Это текстовая информация, которая может сопровождаться схемами или рисунками. Эта информация общего характера, часто разъясняющая действия того или иного правила. Чем более понятным и живым языком будет написано, тем вероятнее, что сотрудники правильно поймут и запомнят эту информацию.

Пример. Выдержка из Стандарта магазина по продаже парфюмерно-косметических средств.

1. Общие правила выкладки
 - а) обязательно разграничить товары для мужчин и для женщин (во избежание ситуации, когда мужчины считают, что «это не для нас» и не хотят находиться рядом с женщинами при выборе товаров «чтобы они чего не подумали»);
 - б) размещение товара внутри отдела или секции может производиться как по торговым маркам (например, полка продукции компании «xxx»), так и по назначению (шампуни отдельно, крема отдельно). Второй вид выкладки оптимальнее, т.к. покупатель ищет

- прежде всего категорию, а потом уже выбирает среди торговых марок.
- c) рекомендуется размещать товар корпоративным блоком по смежным товарам (например, шампуни и кондиционеры одной марки). Тем самым мы создаем цветовое пятно большего размера, привлекающее к себе взгляд покупателя, и стимулируем покупку взаимодополняющих товаров.
 - d) если необходимо выделить торговую марку, лучше продублировать (именно продублировать, а не вынести с основного места продажи) ее на дисплей. Привлекательный дисплей в корпоративном цвете с логотипом вызывает интерес и способствует запоминанию торговой марки.
 - e) оптимальный фейсинг (сколько одинаковых единиц продукции стоит рядом) – 2-3 единицы, тогда товар заметен. Ценник рядом обязателен.
 - f) не стоит размещать товары, для приобретения которых покупателю требуется время на раздумье (например, краска для волос), на пути покупательского потока. В результате одни покупатели злятся оттого, что не могут пройти, а другие не могут принять окончательное решение о покупке.
 - g) идеальное место – на уровне глаз или на уровне вытянутой руки. Там располагают известные и хорошо продаваемые марочные товары (на вопрос: «а почему, они и так хорошо продаются», отвечаем: чтобы они продавались еще лучше и приносили еще большую прибыль).
 - h) внизу располагают дешевый товар или большой по размеру и тяжелый. Выше можно разместить дорогой товар или товар в подарочных упаковках.
2. Эффективный запас:
- a) Обязательно присутствует минимальный набор ассортиментных позиций, (согласно приложению 1 «Ассортиментный минимум»), определенный для каждого магазина сети. Расширение ассортимента в магазине происходит за счет пополнения позициями из базовых и приоритетных категорий (перечень прилагается), если не оговорено иное.
 - b) Уровень запаса должен быть определен для каждой товарной позиции (приложение 2). В задачи мерчандайзера (или товароведа, если это входит в его инструкции – примечание авторов) входит постоянный контроль за наличием минимального уровня запаса товара в магазине на местах выкладки. В случае отсутствия товара пустое место на полке не должно оставаться – мерчандайзер обязан уведомить об этом факте директора магазина и категорийного менеджера, зафиксировать факт в листе контроля и принять решение о дополнительной выкладке соседних товаров.
 - c) Весь ассортимент, присутствующий на складе магазина, должен быть представлен в торговом зале (на складе товар не продается!).
 - d) Весь ассортимент должен быть выложен согласно доле в занимаемом объеме продаж согласно утвержденной планограмме. В особых случаях правило соответствия оборотов и занимаемой площади может быть изменено. Все изменения и отступления от стандартов производятся только по согласованию с директором магазина и старшим категорийным менеджером (или начальником отдела мерчандайзинга или маркетинга, если это входит в их обязанности – примечание авторов).

2. Типовая схема планировки торгового зала — план-схема размещения торгового оборудования в зале с указанием размеров торгового зала и оборудования и обозначением расположения товарных групп.

3. Планограммы выкладки товаров. Планограмма - это графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина.

Графическое изображение (рис. ____) может быть в виде:

- фотографии;
- схемы;
- рисунка

Лучше, если изображение будет дополнено подробными комментариями.

Пример. Планограмма размещения чая в супермаркете «XXX» на 2-х стеллажах:

Пакетированный чай (все виды) Reyhan Tea England			Ассам пакет 25	Ассам пакет 100	
Reyhan Finest Reyhan Premium			Ассам пакет 50		
Reyhan Golden	Reyhan Royal	Reyhan Selected	Ассам гранул 50 Ассам гранул 50 Ассам гранул 50	Ассам гранул 100	Ассам гранул 250
Reyhan Kenia			Ассам лист 100 Ассам лист 100	Ассам лист 250	
Reyhan Jasmine	Reyhan Sahar	SASA Ocean	Индира лист 100 Индира лист 100	Индира лист 250	
SASA Sahara	SASA Sage	SASA Ocean 250 g	Индира гран 100 Индира гран 100	Индира гран 250	Индира гран 250
			Индира гран 500	Индира гран 1000	



Направление движения покупателей

По планограммам можно будет оценивать работу линейного персонала – соответствует или нет выкладка установленным правилам (или пришел мерчендайзер поставщика на свой вкус переделал вашу молочную горку, выставив вперед свою любимую, но не самую ликвидную в общем ассортименте продукцию).

И еще важно отметить: только при наличии стандартов можно требовать с персонала их исполнение. Нет стандартов – так что ж расстраиваться по поводу того, что все шампуни повернуты боком к покупателю? Зато увеличено число «фейсов» на полке! И неважно, что боковую сторону нельзя назвать лицом товара – никто же не сказал, как надо. Хотели как лучше...

По мере развития ассортимента вносите правки в стандарты – любой стандарт должен отражать действительность, а не быть чем-то застывшим, не подлежащим изменению. Важное правило: стандарты существуют для нас, а не мы для них!