



ФАКТОР РОСТА



Ирина Толмачева

# **Эффективный мерчендайзинг. Взгляд поставщика**

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2012

УДК 658.8  
ББК 88.4  
Т52

**Толмачева И. А.**

Т52 Эффективный мерчендайзинг. Взгляд поставщика. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 160 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0796-7

Грамотный маркетинг и искусные продажи могут значительно увеличить прибыль компании. Но также доходность товара можно увеличивать в разы с минимальными затратами за счет искусного мерчендайзинга. Книга рассказывает о том, что такое мерчендайзинг; учит, как сделать так, чтобы мерчендайзеры перестали быть модным украшением компании, а стали ее кормильцами; показывает, в чем разница между правилами выкладки товара и правилами его представления.

*Для широкого круга читателей*

УДК 658.8  
ББК 88.4

Группа подготовки издания:

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Екатерина Трубей</i>
Зав. редакцией	<i>Елена Васильева</i>
Редактор	<i>Вера Вересиянова</i>
Компьютерная верстка	<i>Татьяны Олоновой</i>
Корректор	<i>Наталья Першакова</i>
Дизайн серии	<i>Елены Беляевой</i>
Оформление обложки	<i>Марины Дамбиевой</i>

Подписано в печать 12.03.12.

Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Первая Академическая типография «Наука»

190034, Санкт-Петербург, 9-я линия, 12/28.

ISBN 978-5-9775-0796-7

© Толмачева И. А., 2012

© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2012

# Содержание

---

---

<b>Введение</b> .....	7
История возникновения мерчендайзинга .....	12
Пять функций мерчендайзера .....	15
Как организована информация в данной книге .....	18
<b>Глава 1. Стратегия мерчендайзинга</b> .....	<b>21</b>
Место мерчендайзинга и мерчендайзеров .....	22
Стандарты мерчендайзинга .....	24
Факторы, влияющие на формирование стратегии .....	32
<b>Глава 2. Наличие товара (стоки)</b> .....	<b>35</b>
Оборачиваемость товарного запаса .....	37
Виды товарного запаса .....	39
Принцип FIFO .....	42
<b>Глава 3. Правила размещения (выкладки) товара</b> .....	<b>45</b>
Правило большой кучи .....	47
Правило покупательского потока .....	50
Правило места на полке .....	57
Правило заимствования популярности .....	63
Правило дополнительного места продажи .....	64
Правило горячей точки .....	67
Правило комплексной выкладки .....	69
Правило ценника .....	71
Правило чистоты и порядка .....	72
<b>Глава 4. Правила представления товара</b> .....	<b>75</b>
Реклама на местах продаж .....	79
Промо-акции .....	92
Ложка дегтя в бочке меда .....	100

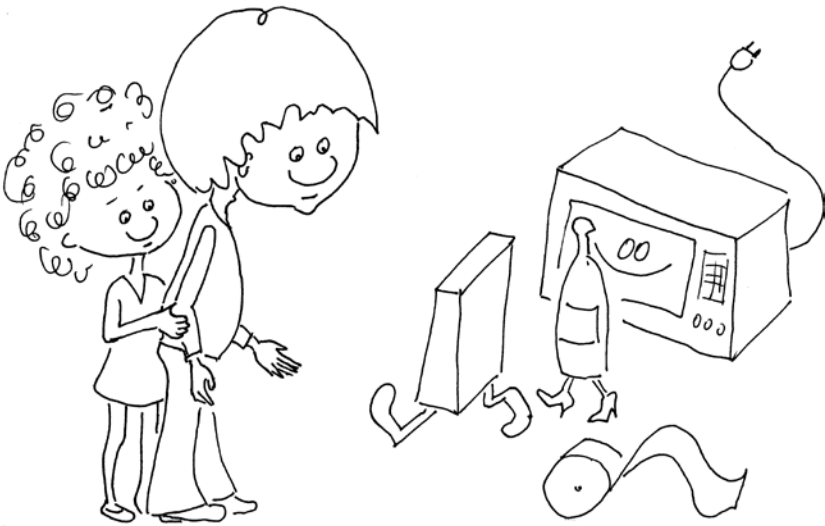
<b>Глава 5. Сбор информации — четвертая функция мерчендайзера.</b>	<b>104</b>
<b>Глава 6. Установление отношений с розничными точками</b>	<b>109</b>
Человеческий фактор	110
Единство и борьба противоположностей	115
<b>Глава 7. Типы поведения покупателей и соответствующие им инструменты мерчендайзинга</b>	<b>119</b>
<b>Глава 8. Мерчендайзинг интернет-магазина</b>	<b>126</b>
Место интернет-торговли в современной рознице	127
Пять функций мерчендайзера в интернет-магазине	129
Специфические инструменты мерчендайзинга	134
<b>Глава 9. Управление командой мерчендайзеров</b>	<b>140</b>
Постановка задач	142
Мотивация мерчендайзеров	143
Мониторинг результатов работы мерчендайзеров	144
<b>Итоговый тест</b>	<b>148</b>
Ответы на тест	152
Оценка результатов	153
<b>Приложение № 1</b>	<b>155</b>
Категории розничных точек и карта ассортимента розницы России	155
<b>Приложение № 2</b>	<b>157</b>
Результаты исследования «Продано за 2,3 секунды: завоевание покупателей при помощи эффективного комплекса триггеров (инструментов привлечения внимания) на местах продаж»	157
<b>Приложение № 3</b>	<b>159</b>
Рейтинг мерчендайзинговых мероприятий в США	159

# Введение

---

Реклама движет людей к товару, а мерчендайзинг — товар к людям.

*Морис Хайт*



*Мерчендайзинг* — труднопроизносимое иностранное слово. Один мой знакомый владелец российской сбытовой компании называл мерчендайзеров «марчуленисами», а мерчендайзинг — «буржуйской забавой». «Зачем отделу продаж нанимать армию бездельников, которые ничего не продают?» — спрашивал он. И действительно — **для чего нужен мерчендайзинг? И какой мерчендайзинг действительно нужен поставщику?**

Ответу на эти два вопроса и посвящена данная книга. Мерчендайзинг, с опозданием почти на полвека, наконец вошел в моду в России. Сейчас ни одна дистрибутивная компания не может себе позволить не иметь в штате мерчендайзеров. Но насколько эффективна их работа? Окупают ли они свои зарплаты? Ведь многие руководители не понимают, как оценить эффективность работы людей, которые ничего не продают. Часто команду мерчендайзеров создают по принципу «чтоб было», нанимая своих престарелых родственников или переводя туда бестолковых торговых агентов. А задачи им ставятся на уровне «сделайте нам красиво».

Как это далеко от западного подхода к мерчендайзингу! В США все торговые представители компаний-производителей выполняют в основном функцию мерчендайзинга. Ведь в условиях доминирования сетевой розницы все договоренности о продажах, ценах и промоакциях заключаются на более высоком уровне. Но при этом от огромной армии торговых представителей/мерчендайзеров зависит эффективность реализации достигнутых наверху договоренностей.

Важность мероприятий по продвижению товара непосредственно в торговой точке трудно переоценить. Американский маркетолог Грегори Сэнд, автор книги «Принципы мерчендайзинга», пишет: *«Исследования показывают, что от 40 до 60 процентов розничных покупок потребительских товаров не планируются заранее: 69 процентов из них происходят импульсивно»*<sup>1</sup>. Согласно наблюдениям профессора Лихайского университета Маскулка (Maskulka) 60% покупок не планируются заранее. А исследования американского агентства *Deloitte* дали следующий результат: они показали, что более 70% решений о покупке принимаются непосредственно в магазинах. Здесь позволю себе процитировать юмориста Эрму Бомбек: *«Когда вы идете в магазин за батоном хлеба, шансы, что вы выйдете из магазина только с батоном хлеба, равны одному к трем миллиардам»*. Можно ли использовать эту особенность поведения покупателей для увеличения продаж своего товара? Оказывается — и можно, и нужно.

Компания *Procter&Gamble* (далее — *P&G*), крупнейший мировой производитель средств личной гигиены и бытовой химии, в середине 2000-х годов полностью пересмотрела свой подход к продвижению товаров. Она резко снизила долю ОТЛ-рекламы<sup>2</sup> в своем бюджете.

---

<sup>1</sup> Сэнд Г. Принципы мерчендайзинга. Минск, 2007. С. 21.

<sup>2</sup> Over The Line — реклама на телевидении и на уличных щитах.



Куда же **P&G** перенаправила высвободившиеся средства? Компания разработала маркетинговую концепцию под названием *FMOT* (the First Moment of Truth — Первый Момент Истины), согласно которой наибольшая эффективность влияния на решение о покупке наблюдается именно в местах продаж товара. По данным исследований компании, посетитель магазина становится покупателем товара в первые 3–7 секунд после того, как он его видит. Поэтому значительную часть рекламного бюджета **P&G** теперь направляет на найм FMOT-лидеров, производство POS-рекламы<sup>1</sup> и разработку и проведение новой оригинальной промо-активности в торговых точках. А все вышперечисленное является элементами мерчендайзинга.

Согласно опросу 999 американцев под названием «*The Elements Report*», проведенному в 2009 году, 32% опрошенных назвали маркетинг в местах продаж очень эффективным, и лишь 27% отозвались так же о традиционной рекламе вне торговых точек<sup>2</sup>.

*«Теперь для достижения даже минимальной эффективности производитель не может обойтись без мерчендайзинга»*, — считают маркетологи Алан Веллхофф и Жан-Эмиль Массон, стоявшие у истоков зарождения мерчендайзинга во Франции<sup>3</sup>.

Все это хорошо для Запада, — скажете вы. Но работает ли мерчендайзинг в России? Да, работает, причем работал уже на заре возрождения капитализма в России. Для того чтобы убедить вас в серьезности и силе данного инструмента увеличения продаж и прибыли компании, расскажу вам историю из области оптовых, а не розничных продаж.

Давным-давно, в середине 90-х годов я работала начальником отдела региональных продаж в одной продуктовой компании и запустила продажи нового шоколада «с нуля» по всей стране. Благодаря хорошему соотношению цены и качества, а также грамотной ценовой политике в отношении оптовиков наш шоколад быстро начал продаваться во многих городах страны. Но в одном мегаполисе Уральского региона завезенный товар стоял у дистрибьютора совершенно без продвижения. Я поехала туда — разбираться в ситуации.

Моя первоначальная версия была следующей: торговый представитель выбрал нам в дистрибьюторы неподходящего оптовика. Но на

---

<sup>1</sup> Point of Sale — реклама на местах продаж.

<sup>2</sup> <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/store-marketing-beats-traditional-ads-106550>

<sup>3</sup> Веллхофф А., Массон Ж.-Э. Мерчендайзинг. М., 2004. С. 22.

месте я быстро убедилась, что партнер подобран оптимальный — не хуже, чем в других городах. Краткая справка о системе дистрибуции продуктов питания в то время: 90% товара продавалось через продуктовые рынки, которые, в свою очередь, брали его на базах у местных оптовиков. Нашему дистрибьютору принадлежала одна из самых популярных у рыночников оптовых точек. В торговом зале этого оптовика, когда мы туда пришли, было много народу — в кассу стояла очередь.

Тогда у меня в голове сформировалась новая версия объяснения неудачи: наш новый дистрибьютор, владелец компании, саботирует продажу нашего товара. Может быть, он подкуплен нашими конкурентами? Я встретила с владельцем компании и с удивлением обнаружила его искреннюю заинтересованность и неподдельное огорчение в связи с отсутствием продаж. Я спросила его и своего торгового представителя, в чем они видят причину неудачи. Похоже, они оба уже не раз задавали себе этот вопрос. Ведь в соседнем городе, за который отвечал этот же торговый представитель, продажи шли полным ходом. Оба моих собеседника пришли к выводу, что в их городе какие-то особенные — «неправильные» — потребители.

Это было совершенно невозможно с точки зрения маркетинга, но после долгого разговора, исключая множество возможных ошибок, я уже начала склоняться к их версии. Мы вышли в зал продаж — пообщаться с владельцем компании. Я с грустью смотрела на застекленные стеллажи по всему периметру зала, заполненные образцами продаваемой продукции. Смотрела и смотрела... и не находила образцы нашей продукции. «А почему наш товар не выставлен?» — спросила я. «Как же не выставлен, вон он», — ответили мои собеседники и указали на нижнюю полку в углу у самой входной двери, полностью закрывавшей наш товар, когда кто-то входил. Прочитав мои мысли, торговый представитель сказал: «Ну, это же оптовый магазин, тут в основном прайс-лист читают, в прайсе есть весь наш ассортимент на первой странице».

И тогда, сама не веря в успех, я предложила следующее: «Ребята, вы все равно уже перепробовали все возможные варианты. Я готова забрать товар обратно через две недели. Но при одном условии: сегодня же вы сделаете красивую полную выкладку нашего товара в стеллаже возле кассы на уровне глаз». Через две недели этот оптовик, вместо того, чтобы вернуть товар, сделал новый заказ. Случайное совпадение? Или клад, зарытый в торговой точке?

Итак, что же такое мерчендайзинг? Толковый словарь Вебстера дает следующее определение: *«Мерчендайзинг — это организация продаж товара в розничной точке и управление этими*

*продажами*». Но это — устаревшее понимание данного термина. Вторя Морису Хайту, уже упоминавшиеся ранее Алан Веллхофф и Жан-Эмиль Массон дали такое изящное определение: «*Мерчендайзинг — это движение товара к покупателю*». Хрестоматийное же определение мерчендайзинга, принадлежащее доктору Курту Кеппнеру, звучит следующим образом: «*Нужный товар в нужном месте в нужное время по нужной цене и в нужном количестве*».

Говоря научным языком, **мерчендайзинг** — это совокупность методов и техник, направленных на увеличение продаж за счет грамотного представления товара в торговой точке (розничной, оптовой или интернетовской). Определение убедительное, но непонятное. Прежде всего давайте разделим понятия науки мерчендайзинга в целом и должностных обязанностей мерчендайзера фирмы-поставщика (которые, собственно, нас и интересуют). Существует два направления мерчендайзинга как науки: мерчендайзинг в интересах ритейлера (торговой точки) и мерчендайзинг в интересах поставщика (производителя и/или владельца бренда) товара. «*Вполне понятно, что цели обоих партнеров принципиально различны, даже если в них имеются схожие пункты*»<sup>1</sup>. Так как интересы этих двух сторон различны, то и методика мерчендайзинга товара с целью достижения максимальной эффективности и прибыли также различается. Данная книга посвящена мерчендайзингу поставщика и рассматривает мерчендайзинг ритейлера лишь в контексте понимания позиции оппонента на переговорах с розничной точкой или сетью.

Так какова же зона ответственности мерчендайзинга поставщика и, соответственно, должностные обязанности мерчендайзеров дистрибутивной компании?

Иногда мерчендайзинг ошибочно сводят только к выкладке товара в торговом зале. Но это ущербный и потенциально тупиковый взгляд на мерчендайзинг, приводящий к тому, что грустные мерчендайзеры обтирают от пыли и перекладывают с места на место на задней полке магазина последнюю упаковку продукции своей компании. Для того чтобы грамотно выложить товар, надо иметь его грамотный запас в магазине, а для этого, в свою очередь, следует научно рассчитать оптимальный ассортимент, оптимальные места продажи. И при этом надо еще сделать так, чтобы магазин позволил вам иметь грамотный запас, а также правильную выкладку и т. д.

---

<sup>1</sup> Веллхофф А., Массон Ж.-Э. Мерчендайзинг. М., 2004. С. 41.

Как видите, мерчендайзинг поставщика предполагает решение огромного числа вопросов. Для упрощения задачи давайте разделим эти вопросы на стратегические и тактические.

**Стратегия мерчендайзинга** — это разработка модели мерчендайзинга поставщика, стандартов ассортимента и выкладки, позволяющих добиться максимальной эффективности и прибыльности продаж через розницу.

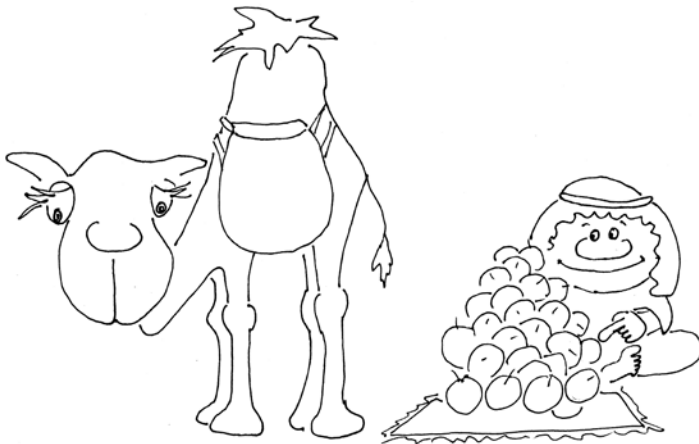
**Тактика мерчендайзинга** — это набор правил и инструментов, позволяющих наилучшим образом реализовать разработанные стандарты мерчендайзинга.

Но прежде, чем переходить к разбору стратегии и тактики мерчендайзинга, давайте посмотрим, как и когда возникла эта составляющая современного бизнеса.

## История возникновения мерчендайзинга

Цель бизнеса — создать и сохранить покупателя.

*Питер Друккер*



Когда появился мерчендайзинг? Наверное, с зарождением розничной торговли, когда древний продавец на базаре, стараясь «показать товар лицом», обтирал полый халата запылившиеся товары,

наваливал аппетитную еду горками, чтобы было заметнее. Кстати, правило большой кучи до сих пор является ключевым в мерчендайзинге, но об этом более подробно поговорим несколько позже.

Научный мерчендайзинг первоначально возник в США в 50-е годы прошлого века в результате роста числа магазинов самообслуживания, в которых традиционная формула продаж **Покупатель + Продавец = Покупка** потеряла один из своих ключевых элементов — продавца, которого заменили кассиром. С исчезновением продавцов резко снизилась эффективность работы розничной точки. Поэтому для повышения эффективности работы такой розницы была выведена новая формула: **Покупатель + Мерчендайзинг = Покупка**. Правила выкладки товара создавались для того, чтобы влиять на решение о покупке клиента не менее, и даже более эффективно, чем это делал ранее продавец, стоявший за прилавком.

Следовательно, изначально мерчендайзинг как наука создавался для использования в магазинах самообслуживания. Эффективность мерчендайзинга привлекла к нему внимание специалистов по продажам и маркетологов. Они начали расширять сферу применения этого инструмента на магазины прилавочного типа, киоски и интернет-магазины. Но в подобных заведениях классические правила мерчендайзинга должны видоизменяться и адаптироваться. Поэтому по умолчанию в каждой главе данной книги речь будет идти о мерчендайзинге магазинов самообслуживания (см. категории розничных точек в приложении).



Первым универсамом (магазином самообслуживания) в СССР был «Фрунзенский» в ленинградском (ныне петербургском) районе Купчино, открывшийся 3 сентября 1970 года.

По мнению генерального директора **ООО «Маркетинг Медиа»** госпожи Тополянской, мерчендайзинг пришел в Россию вместе

с крупными FMCG-компаниями<sup>1</sup>, то есть в начале 90-х годов прошлого века. Однако в первое десятилетие возрождения капитализма в России, как я уже отмечала, доминировали отнюдь не западные формы розничной торговли, а восточные — розничные рынки, которые держали в регионах до 90% розничных продаж как продовольственных, так и непродовольственных товаров. Часть продаж шла через магазины у дома. Доля же сетей была вообще незначительна — в 1998 году всего 0,2% продуктов питания продавались через сети в среднем по России (3% в Москве). Мерчендайзинг рыночных торговых точек — занятие нервное и малоэффективное (поверьте моему опыту!). Поэтому естественно, что в то время мерчендайзинг не был приоритетной задачей для производителей и продавцов FMCG-товаров в России.

Однако в 2000-е годы ситуация начала резко меняться. Если в период с 1990—2000 годы на российский рынок вышло не более 5-ти крупных западных розничных сетей, то в период с 2001 по 2010 год экспансию продолжили более 30 крупных западных ритейлеров. Созданная ими конкуренция заставила «подтянуться» и активизироваться и российские сети. Сегодня сетевой рознице принадлежат более 80% продаж продуктов питания.

Это означает, что структура розницы России на данный момент близка структуре розницы развитых западных государств. И, соответственно, мы можем считать наработанный десятилетиями западный опыт продаж в розницу релевантным и полезным для изучения.

В дистрибутивных компаниях становится все меньше торговых представителей, работающих с независимой розницей и осуществляющих весь комплекс мероприятий по приему заказа, размещению товара в торговом зале и сбору денег. Все чаще более значимое место в сбытовой структуре занимают менеджеры по работе с ключевыми клиентами и мерчендайзеры, которых на западе постаринке называют торговыми представителями. Наше же название этой армии «по борьбе с розницей» более точно и честно.

Так чем же эта армия занимается на Западе и как нам следует адаптировать западный опыт к российским условиям?

Вот что пишут об этом маркетологи, стоявшие у истоков мерчендайзинга во Франции: *«Торговый представитель (бывший коммивояжер или продавец) превратился в мерчендайзера. За-*

---

<sup>1</sup> «Fast Moving Consumer Goods» — в переводе с англ. товары массового спроса.

*дача мерчендайзера — не продавать, а обеспечивать правильное функционирование товара, оптимальное размещение рекламных материалов, выгодное представление товара в торговом пространстве и давать рекомендации по улучшению торговых показателей начальникам отделов магазинов»<sup>1</sup>. Подробнее о функциях мерчендайзеров — в следующем разделе.*

## Пять функций мерчендайзера

Кто-то из нас делает свою работу хорошо, кто-то — не очень, но единственный судья нам всем — результат.

*Винс Ломбарди*

Определив мерчендайзинг как комплекс мероприятий, направленных на увеличение продаж, я хотела бы более подробно остановиться на вопросе о компонентах этого комплекса.

На Западе существуют различные формулы мерчендайзинга. Некоторые эксперты включают в сферу ответственности мерчендайзинга даже вопросы, связанные с упаковкой и ценообразованием. Мерчендайзинг ритейлера обязательно включает в себя вопросы организации торгового пространства, зонирования, управления товарными категориями. Но мерчендайзинг поставщика — это более узкая и прикладная область мерчендайзинга.

В мерчендайзинге поставщика большинство западных специалистов выделяют три ключевые сферы:

- запас;
- размещение (еще эту функцию называют «расположение» или «выкладка»);
- представление.

**Запас** — это наличие оптимального количества товара в торговом зале и на складе магазина, комплекс мероприятий по контролю стоков и заказу продукции.

**Размещение** — это собственно выкладка товара в торговом зале. Эта функция часто и ошибочно воспринимается как единственная задача мерчендайзера. В данной книге мы подробно рассмотрим девять ключевых правил размещения товара.

**Представление** — это комплекс мероприятий по привлечению потребителя к данному товару. Представление включает

---

<sup>1</sup> Веллофф А., Массон Ж.-Э. Мерчендайзинг. М., 2004. С. 29.

и рекламные материалы (POS), и промо-акции в розничных точках.

Данная модель мерчендайзинга выглядит очень научно и логично. Однако у нее есть один большой недостаток, присущий всем теоретическим построениям. Она не отвечает на вопрос: «А как этого добиться?»

Пример из личного опыта мерчендайзинга стиральных порошков в сетевых магазинах. Два лидера рынка, обладающих суммарной долей рынка около 50%, пользуясь неразвитостью антимонопольного законодательства в России, «отбили» себе 90% торгового пространства в большинстве сетей по всей России. На оставшихся 10% полки в дальнем пыльном углу отдела жмутся еще пять производителей, готовых платить любые деньги за улучшение своего полочного положения. У компании, в которой я работала, промо-бюджет был самый маленький среди всех поставщиков стиральных порошков. Но при этом нам нужно было обеспечить достойное присутствие товара в сетевых магазинах страны, что мы, собственно, и делали вполне успешно.

Знание трех вышеупомянутых составляющих мерчендайзинга не продвинуло бы мою компанию к достижению результата ни на сантиметр. Да, я знаю, как должна выглядеть выкладка моего товара в идеале, меня этому учили. Но как к ней прийти?!

Опыт применения законов мерчендайзинга на практике убедил меня в том, что практический мерчендайзинг (и должностные обязанности мерчендайзера) должен включать еще две важные функции:

- сбор информации;
- строительство отношений.

**Сбор информации** — о конкретной розничной точке и о действиях конкурентов.

Возвращаясь к приведенному выше примеру, утверждаю на основании собственного опыта, что безвыходных ситуаций не бывает. Просто надо «копать глубже», исследовать каждый магазин в отдельности. В каждом магазине существуют различные потенциальные пути улучшения выкладки вашего бренда. Где-то можно установить напольный дисплей, где-то — настенный, где-то провести адресную точечную промо-акцию, направленную на увеличение размера вашей выкладки.



Опять же, мы занимаемся мерчендайзингом не в вакууме, а относительно конкурентов. Большинство компаний-производителей определяют стандарты мерчендайзинга не в абсолютных цифрах, а в процентах от общего пространства отдела или в процентах от выкладки лидера рынка. Регулярный сбор достоверной информации о деятельности конкурентов — ключ к успешному мерчендайзингу.

**Строительство отношений** — установление позитивных рабочих отношений с лицами, принимающими решения в данной торговой точке.

На последней функции мерчендайзинга я хотела бы остановиться подробнее. Начну свою аргументацию с наглядного примера.

Однажды я поехала с инспекцией в один из городов Волжского региона. Там работал торговый представитель по имени Кени, который показывал один из лучших результатов продаж в нашей компании. Он был родом из Северной Африки, учился в России, женился на русской красавице-блондинке и остался жить в России.

Причины его успехов в работе стали мне ясны при посещении первого же магазина на нашем маршруте. Дело в том, что я сама начинала карьеру с продаж в розницу и ездила по магазинам со многими торговыми представителями. Обычно продавцы вяло или негативно реагируют на посещения надоедливых «менеджеров», а заведующую приходится долго «отлавливать» по подсобкам. Здесь же была прямо противоположная картина. Как только в магазин вошел Кени, все продавщицы за прилавками повернули улыбающиеся лица в его сторону и стали с ним здороваться. Кени тут же отпустил какую-то шутку (действительно смешную!), а одна из продавщиц крикнула: «Марь Иванна, Кени пришел!» И тут (о, чудо!) из подсобки — по собственной воле! — вышла заведующая магазином и с такой же, как у продавщиц, радостной улыбкой направилась к Кени. То же самое повторялось во всех остальных магазинах. Кени, неказистый на вид африканец, фантастически умел располагать к себе людей, причем не только женщин. Однажды я улетала из этого города с иностранным сотрудником компании, у которого возникли проблемы с визой при регистрации на вылете. Нам пришлось пройти в отделение милиции аэропорта. Я тут же позвонила Кени, который уже попрощался с нами и даже успел уехать. Через несколько минут дверь в отделение с грохотом распахнулась, и ворвался Кени с возгласом: «Михалыч, ты что, с ума сошел?! Это же мое начальство!» Я сжалась от ужаса, представляя реакцию начальника отделения милиции на такое хамство. Но с изумлением услышала извиняющийся голос начальника: «Кени, прости. Я же не знал. Забирай их».



Рис. 1. Звезда почета мерчендайзера

Почему личные отношения так важны в работе с магазинами в нашей стране, как строить такие отношения, не имея природного дара располагать к себе людей? Об этом мы поговорим в отдельной главе, посвященной пятой функции мерчендайзинга.

В одной американской компании, где мне довелось работать, лучших сотрудников награждали «звездами почета» — сувенирами размером с ладонь, которые они выставляли на видное место на своих столах. На рис. 1 изображена «звезда почета мерчендайзера». Для достижения максимальных результатов в своей работе мерчендайзер должен максимально полно реализовывать и максимально эффективно сочетать пять функций: обеспечение запаса товара в розничной точке, выкладку товара в торговом зале, представление товара, сбор информации и строительство отношений с персоналом розничной точки.

## **Как организована информация в данной книге**

Итак, мы определили пять составляющих должностных обязанностей мерчендайзера. Каждой из этих пяти составляющих посвяще-

на отдельная глава книги, где вы найдете описание базовых правил и инструментов, а также советы по их применению к российской розничной действительности.

Но до того как мы перейдем к более подробному разговору о том, как реализовать на практике все функции мерчендайзинга, логично определиться с тем, какие стратегические цели мы будем при этом преследовать. Ведь прежде, чем говорить о путях достижения наших целей, надо определить сами цели, к которым следует стремиться.

Поэтому в Главе 1 мы рассмотрим вопросы стратегии мерчендайзинга.

- Место мерчендайзинга в структуре компании поставщика.
- Стандарты мерчендайзинга.
- Методика разработки и внедрения стандартов мерчендайзинга.
- Ключевые факторы, влияющие на создание стандартов мерчендайзинга.

Разобравшись со стратегией, мы перейдем в Главах 2—6 к рассмотрению путей ее реализации на практике по всем пяти функциям мерчендайзинга.

- Тактика в области создания запаса товара в розничной точке.
- Тактика выкладки товара (самый обширный раздел, посвященный правилам выкладки товара).
- Тактика представления товара (POS-реклама и промо-акции).
- Методы сбора и обработки информации (карточка магазина).
- Полезные советы по налаживанию отношений с сотрудниками розничной точки — как на личностном уровне, так и на уровне общих взаимоотношений поставщиков и ритейлеров.

Изучив стратегию и тактику мерчендайзинга, мы перейдем к тонкой настройке ваших стандартов мерчендайзинга, изучая закономерности поведения покупателей. Мы узнаем, какие инструменты мерчендайзинга более всего подходят к различным типам поведения покупателей и более всего стимулируют у них импульс к покупке.

Далее мы отдельно остановимся на особенностях мерчендайзинга интернет-магазинов, которые стали не только неотъемлемой частью розничной торговли, но и важнейшим элементом процесса принятия решения о покупке в традиционной рознице.

Отдельная глава будет посвящена вопросам мотивации мерчендайзеров и контроля за их работой. Эта глава предназначена в первую очередь для руководителей, отвечающих за работу мерчендайзеров.

Вместо заключения я предлагаю вам пройти финальный тест на знание правил стратегии и тактики мерчендайзинга.

В конце книги вы найдете ряд полезных приложений.

Все упомянутые выше правила и рекомендации базируются на научных исследованиях. В данной книге приводятся результаты многочисленных западных исследований из области мерчендайзинга и поведения покупателей. Почему я в основном прибегаю к авторитету западных, а не отечественных экспертов?

■ Во-первых, как мы выяснили из раздела «История мерчендайзинга», развитие российской розницы в XXI веке сделало гигантский скачок вперед и сегодня практически повторяет структуру западной розницы. Поэтому результаты западных исследований отражают или наше настоящее, или наше ближайшее будущее.

■ Во-вторых, мы с вами вынуждены изучать *нашу розницу* на основе западных исследований потому, что подобные исследования в России или не проводятся, или проводятся корпорациями для внутреннего пользования. Их данные засекречены.

Итак, давайте осваивать увлекательную науку мерчендайзинга поставщика — эту «третью силу» коммерческого отдела, которая может резко увеличить ваши продажи и доходы без значительных инвестиций!

***Коротко о главном во Введении:***

- Мерчендайзинг — это движение товара к покупателю. Мерчендайзинг — это нужный товар в нужном месте в нужное время по нужной цене и в нужном количестве.
- Существуют два направления мерчендайзинга — мерчендайзинг ритейлера и мерчендайзинг поставщика. Эти два направления в чем-то пересекаются (в частности некоторые общие инструменты), однако имеют различные цели.
- Должностные обязанности мерчендайзера включают пять функций — контроль запаса товара, размещение (выкладку) товара, представление товара, сбор информации и установление отношений.

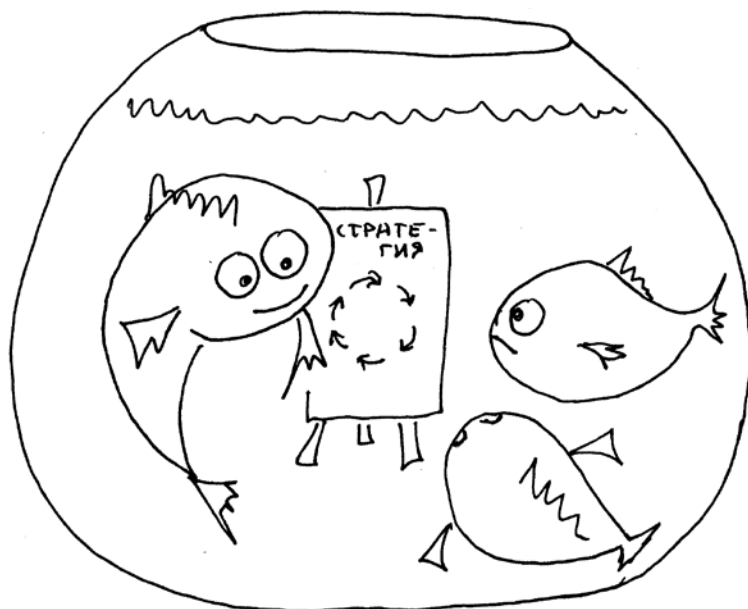
# ГЛАВА 1

## Стратегия мерчендайзинга

---

Будучи связанным с маркетингом, с отделом продаж, мерчендайзинг помогает взаимодействию маркетинга, торговли и потребителей.

*Алан Веллхофф, Жан-Эмиль Массон*



Как мы уже определились ранее, стратегия отвечает на вопрос «Что делать?», а тактика — на вопрос «Как этого достичь?»

Ответ на вопрос «Что делать?» включает следующие подвопросы:

- Каково место мерчендайзинга в структуре дистрибутивной компании?
- Что такое стратегия мерчендайзинга и зачем она нужна?
- Что такое стандарты мерчендайзинга и как они выглядят?
- Как разрабатывается и внедряется новая стратегия мерчендайзинга?
- Какие факторы влияют на выбор стратегии мерчендайзинга?

## Место мерчендайзинга и мерчендайзеров

Как ни прекрасна выбранная стратегия, иногда все-таки надо смотреть на результаты.

*Уинстон Черчилль*

Для того чтобы определить, что входит в понятие стратегии мерчендайзинга, нам сначала надо разобраться с местом мерчендайзинга в структуре компании-поставщика или компании-владельца бренда. Какое положение мерчендайзинга в структуре компании может привести к наилучшим результатам?

Идеальное место мерчендайзинга в структуре дистрибутивной компании определяется на основе понимания того, что: **маркетинг решает долгосрочные задачи, продажи — краткосрочные, мерчендайзинг же занимается решением среднесрочных задач.**

Что значит «долгосрочные задачи»? Маркетологи требуют максимального присутствия всех видов товара компании в розничных точках, чтобы обеспечивать рост компании в долгосрочной перспективе (в надежде, что какой-нибудь новый товар «выстрелит» или какой-нибудь старый «реанимируется»).

Что такое «краткосрочные задачи»? Задача продавцов — добиваться максимального объема продаж товара в розничных точках в течение данного месяца, а не через год. А для этого им надо продавать то, что можно продать легко и много.

К сожалению, в реальной жизни чрезмерное навязывание новых или плохо продающихся товаров розничным точкам (требование маркетологов) часто приводит к снижению продаж вследствие затоваривания магазинов и демотивации товароделов. А если

основное внимание заостряется лишь на сиюминутных объемах продаж под лозунгом «Продаем то, что продается» (требование продавцов), то это приводит к падению продаж в долгосрочном плане.

Мерчендайзинг же призван находить «золотую середину» между требованиями маркетологов и продавцов за счет:

- определения минимальной и максимальной эластичности выкладки отдельных товаров и групп товаров и выработки оптимального стандарта мерчендайзинга;
- научного расчета оптимального ассортимента (стандарта выкладки) и объема поставки для каждого типа розничных точек, и даже для каждого отдельного магазина;
- сбора и обработки информации для маркетологов и продавцов о действиях конкурентов и динамике покупательского спроса.

Согласитесь, что для решения данных задач требуется менеджер достаточно высокого уровня. Этот профессионал в идеале не должен подчиняться ни директору по маркетингу, ни директору по продажам. Ведь его задача — выступать арбитром между ними, их консультантом.

Вот что пишут об этом уже неоднократно упоминавшиеся Алан Веллхофф и Жан-Эмиль Массон: *«Разработка концепции — политики мерчендайзинга — это задача того, кто, по терминологии Французского института мерчендайзинга, называется специалистом по мерчендайзингу (его должность может называться «директор по мерчендайзингу», «ответственный за обслуживание в рамках мерчендайзинга» или как-то иначе). Он исполняет функции исследования и развития стратегии мерчендайзинга»*<sup>1</sup>.

Например, в крупной международной компании **Reebok** один из шести вице-президентов отвечает за глобальный мерчендайзинг. В крупнейшей ритейлинговой компании мира **Wal-Mart** также есть вице-президент по мерчендайзингу.

Чаще всего в России мерчендайзеров включают в структуру отдела продаж, реже — в отдел маркетинга. Согласно исследованиям Веллхоффа и Массона подчинение отдела мерчендайзинга как отделу маркетинга, так и отделу продаж снижает эффективность реализации функции мерчендайзинга. Ведь в таком случае вышестоящая структура навязывает мерчендайзерам свои (долгосрочные или краткосрочные) цели, мешая выработке наиболее эффектив-

---

<sup>1</sup> Веллхофф А., Массон Ж.-Э. Мерчендайзинг. М., 2004. С. 207.

ной среднесрочной стратегии получения максимальной прибыли от работы с розницей.

## Стандарты мерчендайзинга

Корпоративные стандарты позволяют выработать единую модель взаимодействия производителя и торговых предприятий, повысить эффективность работы мерчендайзеров/торговых представителей посредством использования «пошаговых» инструкций в типовых ситуациях.

*BusinessIntel*

Определившись с местом мерчендайзинга в структуре компании, давайте посмотрим, как же разрабатывается эта среднесрочная стратегия, которая также называется стандартами мерчендайзинга.

Важность стандартов мерчендайзинга трудно переоценить. *«В центре каждого аспекта успешного мерчендайзинга лежит разработка мерчендайзинговых стандартов. Ни одна компания не может рассчитывать на максимальный успех, если она не владеет четко сформулированными стандартами для каждого аспекта мерчендайзинга, для каждой торговой точки, через которую компания выходит на рынок»*<sup>1</sup>, — пишет Грегори Сэнд, гуру американского мерчендайзинга.

Стандарты мерчендайзинга, которые иногда называют «мерчендайзинг-бук», — это комплексная программа работы компании с розничными точками, включающая правила в области всех пяти функций мерчендайзинга. Более того, стандарты мерчендайзинга не могут быть едиными для всей розницы, они прописываются для различных типов торговых точек. *«Для каждого типа торговой точки требуются различные стратегии по выбору типа упаковки и марок товара»*<sup>2</sup>, — считает Сэнд. Однако подстраиваться под тип магазина должен не только ассортимент, но и выбор инструментов выкладки и представления товара.

Как выглядят стандарты мерчендайзинга? Стандарт мерчендайзинга — это довольно объемный документ. В разных компани-

---

<sup>1</sup> Сэнд Г. Принципы мерчендайзинга. Минск, 2007. С. 25.

<sup>2</sup> Там же. С. 37.



ях мерчендайзинг-бук серьезно отличаются по содержанию, особенно они расходятся у ритейлеров и поставщиков. Приведенный ниже список — это максимально полный стандарт мерчендайзинга поставщика (владельца бренда). Пункты 1–3 обязательно входят в мерчендайзинг-бук любого владельца бренда и/или поставщика в розницу, остальные — не всегда.

Краткое содержание стандарта мерчендайзинга поставщика:

1. Обязательный ассортимент (*SKU*) для различных типов торговых точек.
2. Обязательное количество *фейсингов* для каждого наименования товара применительно к различным типам торговых точек.
3. Порядок выставления товара на полке, приоритеты в рамках поставляемого ассортимента.
4. Стандарты поставки товара и минимальный остаток (Глава 2).
5. Правила выкладки товара в рознице, приоритетные инструменты представления товара (Глава 3).
6. Стандарты размещения POS-рекламы (Глава 4).
7. Правила проведения промо-акций в розничных точках (Глава 4).
8. Правила сбора информации, стандарты заполнения Карточки магазина (Глава 5).
9. Правила работы с сотрудниками розничных точек, инструменты их мотивации (Глава 6).

Пункты стандарта мерчендайзинга с 4 по 9 будут подробно рассматриваться в соответствующих главах, указанных в скобках. В данной главе мы рассмотрим только три первых пункта, которые являются ключевыми для стратегии мерчендайзинга дистрибутивной компании и во многом определяют содержание всех последующих частей стандарта.

Прежде чем мы перейдем к подробному рассмотрению составных частей стандартов мерчендайзинга, нам необходимо разобраться с двумя терминами: «*SKU*» и «*фейсинг*», которые лежат в основе двух первых стандартов мерчендайзинга.

**SKU** (Stock Keeping Unit) — это единица учета товара, например, воздушный шарик большой красный или коробка конфет «Ассорти», 300 г.

**Фейсинг** (facing) — это единица продукции, видимая покупателю на полке в торговом зале.

На рисунке на следующей странице вы видите стеллаж, в котором выставлено три SKU товара. Каждая SKU имеет по три фейсинга (по одному на каждой полке), то есть на стеллаже всего де-

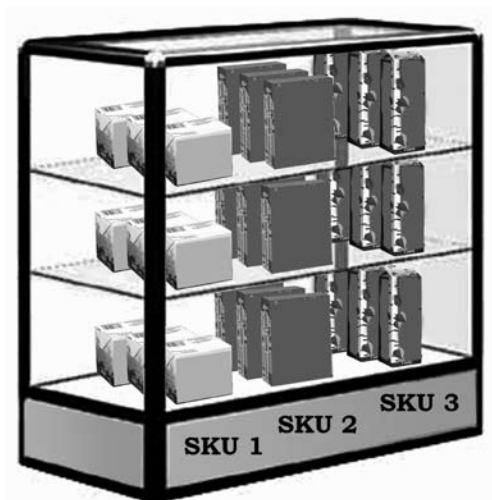


Рис. 2. Фейсинг и SKU

вать фейсингов. То, что продукция стоит в три ряда, не влияет на количество фейсингов — ведь товары спрятаны один за другим.

## Обязательный ассортимент

Данный стандарт является ключевой составляющей стратегии мерчендайзинга и разрабатывается совместно отделами маркетинга, продаж и мерчендайзинга. Ниже приведен образец данного стандарта для гипотетической компании-продавца воздушных шариков:

Товарная группа/ Тип магазина	Гипермаркет	Супермаркет	Магазин детских товаров
Большие шарики	1 SKU (красный)	—	5 SKU (все цвета)
Средние шарики	2 SKU (желтый, зеленый)	3 SKU (красный, желтый, зеленый)	5 SKU (все цвета)
Маленькие шарики	—	3 SKU (красный, желтый, зеленый)	5 SKU (все цвета)
Шарики в форме зверей	2 SKU (красный, зеленый)	3 SKU (красный, желтый, зеленый)	5 SKU (все цвета)

Как разрабатывается стандарт обязательного ассортимента? Это — достаточно сложный процесс, специфический для каждой компании. На окончательное решение влияют следующие факторы.

- 📦 Общее число SKU в ассортименте, предлагаемом в розницу данной компанией.
- 📦 Маркетинговая стратегия компании в целом.
- 📦 Размер релевантного отдела в магазинах разного типа.
- 📦 Бюджет компании на ввод товара в ассортимент розничных точек.
- 📦 Промо-бюджет для продвижения товара в рознице.
- 📦 Логистические аспекты (упаковка, сроки годности, специальные условия хранения).
- 📦 Представленность продукции конкурентов в розничных точках.
- 📦 Исторически сложившаяся картина.

## Обязательное количество фейсингов

Разговор об этом втором по важности ключевом стандарте мерчендайзинга мы начнем с *эластичности выкладки* — важного инструмента повышения эффективности розничных продаж.

**Эластичность выкладки** — это зависимость объема продаж от количества фейсингов на полке. Эластичность выкладки, изображенная графически на рис. 3, всегда представлена одной и той же кривой, о каком бы товаре ни шла речь.

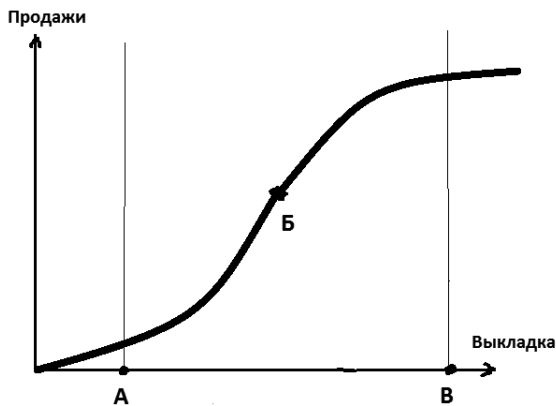


Рис. 3. График эластичности выкладки товара

Динамика эластичности выкладки подчиняется следующим законам, единым для всех товаров.

- Товар начинает продаваться только при наличии минимальной выкладки (точка А).
- До определенного порога (точка Б) действует правило «чем больше выкладка, тем больше продажи».
- После определенного порога увеличение выкладки уже не оказывает никакого влияния на объем продаж (точка В).

Теоретически оптимальной является выкладка в точке Б. Однако в реальной жизни четко определить эту точку практически невозможно. Гораздо легче определить точки А и В и внимательно следить за тем, чтобы выкладка всегда находилась в границах между данными точками.

График эластичности доказывает старую истину, что лучшее — это враг хорошего. Чрезмерная выкладка товара так же снижает эффективность продаж, как и недостаточная. Избыточная выкладка — весьма распространенная ошибка среди крупных западных компаний, которые тратят огромные деньги на увеличение и так большой выкладки, снижая тем самым эффективность своих продаж, что приводит к непомерно высокой себестоимости их товара. И в результате — при достижении потолочной цены на свой товар они вынуждены экономить на формуле продукции, снижать ее качество.

Грамотный специалист по мерчендайзингу, рассчитав границы эластичности выкладки для различных типов розницы (рассчитывается экспериментально на репрезентативной выборке из нескольких магазинов), может использовать данную информацию для разработки стандарта мерчендайзинга, который принесет компании максимальную прибыль.

Ниже приведен стандарт количества фейсингов для нашей гипотетической компании:

Тип магазина Товарная группа	Гипермаркет	Супермаркет	Магазин детских товаров
Большие шарики	2 Ф	—	5 Ф
Средние шарики	4 Ф	3 Ф	7 Ф
Маленькие шарики	—	6 Ф	10 Ф
Шарики в форме зверей	4 Ф	9 Ф	8 Ф

Как вы видите, количество фейсингов не совпадает с количеством SKU. Это разные аспекты стандарта мерчендайзинга. Стандарт обязательного ассортимента (SKU) — это основа дистрибутивной политики компании. А стандарт по фейсингам разрабатывается на основе стандарта по ассортименту с учетом эластичности выкладки.

## Последовательность выставления товара

Это — обязательная часть всех стандартов мерчендайзинга. Она включает следующие инструкции:

- последовательность горизонтальной выкладки различных видов товара по ходу покупательского потока;
- последовательность вертикальной выкладки товара.

**Стандарты горизонтальной выкладки.** Есть несколько принципов определения последовательности выкладки разных видов товара. Товар можно расставлять в зависимости от цены: от самого дорогого в начале до самого дешевого в конце. Или товар выставляется от самого ходового в начале до наименее продаваемого в конце. Иногда в расчет принимается цветовая гамма — сочетание цветов различных видов товара.

Правила горизонтальной выкладки товара могут варьироваться в зависимости от типа магазина. Например, стандарты мерчендайзинга винодельческой компании *Wine Australia* рекомендуют крупным магазинам выставлять товар в более строгом порядке, вплоть до алфавитного, а маленьким магазинам рекомендуется более творческий подход к расстановке товара. Выработка стандартов горизонтальной выкладки обычно является зоной ответственности маркетологов компании — владельца бренда.

Стандарты мерчендайзинга винодельческой компании *Wine Australia* также рекомендуют магазинам постоянно менять последовательность и даже принципы расстановки вин на полках магазина. *«Постоянно изменяя размещение товара, эффективные ритейлеры обучают покупателей искать в магазине что-то новое»*<sup>1</sup>. Однако это — спорный инструмент мерчендайзинга для товаров повседневного спроса. Подробнее об этом — в главе о поведении покупателей.

---

<sup>1</sup> <http://www.wineaustralia.com>

**Стандарты вертикальной выкладки.** Различаются пять уровней вертикальной выкладки:

- уровень шляпы (выше 1,7 м);
- уровень глаз (1,2–1,7 м);
- уровень локтей рук (0,9–1,2 м);
- уровень кистей рук (0,6–0,9 м);
- уровень ног (0–0,6 м).

С учетом поведения покупателей полки различного уровня при вертикальной выкладке рекомендуется использовать следующим образом:

***Уровень шляпы:***

- товары в яркой упаковке, заметной издалека;
- дополнительный запас товара;

***Уровень глаз:***

- приоритетные для данного бренда товары, «трудные дети» по матрице BCG<sup>1</sup>;
- товары импульсивного спроса;
- лидеры продаж, «звезды» по матрице BCG;
- мелкие упаковки товара.

***Уровень локтей:***

- товары, на которые велик спрос в данном сезоне;
- широко рекламируемые товары;
- «дойные коровы» по матрице BCG;
- товары в упаковке среднего размера.

***Уровень кистей рук:***

- товары первой необходимости;
- «собаки» по матрице BCG;
- товары в упаковке чуть выше среднего размера.

***Уровень ног:***

- товары, выставляемые навалом в корзинах или коробках;
- товары, названия которых лучше читаются сверху;
- товары в самых больших упаковках, самые тяжелые.

Конечно же, выбор товара для размещения на той или иной полке прежде всего зависит от маркетинговой стратегии компании, уровня приоритетности тех или иных товаров. Чем больше мы хотим увеличить продажи, тем ближе следует размещать товар к уровню глаз. Подробнее об этом — в разделе «Правило места на полке» в Главе 3.

---

<sup>1</sup> Матрица BCG (БКГ) — создана Бостонской Консалтинговой Группой, инструмент стратегического анализа и планирования в маркетинге.