

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»

**Л. Г. Таборова**

# **УМНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ**

*Практическое пособие*

Москва, 2009

**УДК 339.1**  
**ББК 65.42**  
**T12**

Издание подготовлено совместно  
с Издательским центром IPR MEDIA  
[www.iprmedia.ru](http://www.iprmedia.ru)

Автор:

*А. Г. Таборова* — маркетолог, имеет опыт работы ведущим мерчандайзером крупной торговой марки.

Таборова Л. Г.

Умный мерчандайзинг: Практическое пособие /  
А. Г. Таборова. — М.: Издательско-торговая корпорация  
«Дашков и К», 2009. — 160 с.

ISBN 978-5-394-00291-5

Какие факторы склоняют покупателя к определенному выбору?  
На что обращает внимание потребитель, а что остается незамеченным?  
Как сделать так, чтобы именно ваши продукты заполняли потреби-  
тельские корзины? На эти и многие другие вопросы вы получите от-  
веты, прочитав данное пособие.

Книга будет одинаково интересна как начинающим, так и опыт-  
ным мерчандайзерам, а также менеджерам и руководителям торго-  
вых организаций

Санитарно эпидемиологическое заключение  
№77.99.02.953 Д.()04609.07.04 от 13.07.2004 г.

Подписано в печать 05.11.2008. Формат 60x84 1/16. Печать офсетная.  
Бумага офсетная N- 1 Печ. л. 10,0. Тираж 1500 экз. Заказ №362

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.  
Тел./факс 8(499) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01.  
E-mail :sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано с оригинал-макета заказчика в типографии  
ФГНУ "Росинформагротех",  
141261, пос. Правдинский Московской обл., ул. Лесная, 60  
Тел. (495) 993-44-04

© Таборова А. Г., 2008

© ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2008

© ООО «ИТК «Дашков и К», 2008

ISBN 978-5-394-00291-5

# Содержание

<b>Глава 1. Понятие мерчандайзинга и его роль в маркетинговых мероприятиях</b> . . . . .	<b>4</b>
1. 1.Что такое мерчандайзинг и кому он нужен? . . . . .	4
1. 2. Основные функции мерчандайзинга. . . . .	12
1.3. Роль мерчандайзинга в сфере сбыта . . . . .	19
<b>Глава 2. Психология покупателя</b> . . . . .	<b>28</b>
2.1. Виды покупок . . . . .	28
2.2 Факторы, влияющие на совершение покупки. . . . .	38
<b>Глава 3. Основные направления деятельности мерчандайзера</b> . . . . .	<b>55</b>
3.1. Выкладка товара . . . . .	55
3.2. Обеспечение торговых точек рекламоносителями . . . . .	70
3.3. Работа с продавцами и администрацией магазинов. . . . .	75
3.4. Торговое оборудование. . . . .	84
3.5. Дополнительные направления . . . . .	91
<b>Глава 4. Опытный сотрудник как двигатель торговли</b> . . . . .	<b>103</b>
4.1. Мерчандайзер — профессия нового поколения . . . . .	103
4.2. Поведение мерчандайзера в торговой точке . . . . .	108
4.3. Обучение персонала . . . . .	111
4.4. Необходимость контроля . . . . .	116
<b>Глава 5. Роль взаимоотношений</b> . . . . .	<b>122</b>
5.1. Уметь договариваться — это искусство. . . . .	122
5.2. Профилактика конфликтов . . . . .	131
<b>Глава 6. Внутренняя борьба одноименных товаров</b> . . . . .	<b>144</b>
6.1. Конкуренция товаров . . . . .	144
6.2. Как выжить? . . . . .	152
<b>Литература</b> . . . . .	<b>158</b>
Полезные ссылки . . . . .	160

# **ГЛАВА 1**

## **ПОНЯТИЕ МЕРЧАНДАЙЗИНГА И ЕГО РОЛЬ В МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ**

### **1.1. Что такое мерчандайзинг и кому он нужен?**

В современном мире существует огромное количество производителей, продавцов, дистрибьюторов товаров и услуг. При этом любое предприятие, представляющее и реализующее продукцию, заинтересовано в развитой и стабильно функционирующей системе сбыта. Чем лучше и качественней будет продумана стратегия сбыта, тем больше продукции будет реализовано и тем больше прибыли получит компания.

Жесткий ритм жизни не дает продавцам расслабиться в связи с огромной конкуренцией товаров и ограниченными финансовыми возможностями потребителей. Должное понимание необходимости применения определенной системы продвижения продукции на рынок и, как следствие, активная работа и развитие в этом направлении обеспечивают бесспорные конкурентные преимущества.

Считается, что мерчандайзинг создан для максимального удобства потребителей в местах продаж. Однако для руководителей крупных компаний мерчандайзинг значит гораздо больше, и недооценивать его нельзя. Применяя данный рычаг управления, можно наиболее выигрышно и выгодно показать

товар, существенно повлиять на выбор покупателя и побудить его приобрести больше продукции, нежели им самим планировалось, а главное — сохранить свои позиции на рынке.

**Мерчандайзинг** следует рассматривать как философию или самостоятельную науку, которая использует ряд психологических приемов влияния на покупателя, что способствует увеличению объема проданного товара. Для компании важно проводить такие действия наряду с проведением рекламных акций, созданием и поддержанием собственного имиджа и т.д.

**Мерчандайзинг** — понятие обобщенное, эта технология включает в себя не только хорошие коммуникации, отличную работу персонала, главное — это достижение такой необходимой гармонии посетителя и места продаж, чтобы посетитель чувствовал себя легко, комфортно, свободно и удобно. Побуждая покупателя к покупке, мерчандайзинг одинаково значимо работает и в направлении маркетинга, и в направлении сбыта.

Для достижения указанных целей в первую очередь важно разработать план действий и стратегию. В большинстве литературных изданий, а также интернет-публикаций авторы выделяют следующие **направления мерчандайзинга**:

- организация запаса;
- грамотное расположение товара в зале продаж и на полочном пространстве;
- эффективное представление предлагаемого товара;
- атмосфера места продаж;
- качество обслуживания покупателя.

Данные аспекты выделяют не случайно. Рассмотрим их подробнее.

Прежде всего необходимо рассчитать необходимое количество товаров в торговых точках и на складе. Если изделие пользуется большим спросом, то в таком случае требуется постоянное присутствие его на стеллажах магазина. Расчет необходимого запаса осуществляется пропорционально продажам. Однако стоит учитывать и другие факторы, например нестабильность в доставках, приближение праздничных дней

и т.д. Если ваш продукт является продуктом народного потребления, как, например, майонез, который приобретается в больших количествах в период праздников, то необходимо задуматься: сколько же целесообразно иметь товара в запасе? Если это количество будет рассчитано неверно, то в определенный момент возможно даже полное отсутствие товара на прилавках, соответственно возможность продать «как можно больше товара» будет упущена. А если покупатель пришел именно за вашей продукцией и не обнаружил ее? Скорее всего он расстроится, купит товар конкурента, и тогда возникнет риск потерять своего покупателя навсегда.

Кроме этого, важно при расчете запаса учитывать возможность хrapения. Например, в сетевых продуктовых магазинах для увеличения площади зала продаж часто используется площадь складского помещения, сам склад при этом становится маленьким и неудобным, что не позволяет хранить максимальное<sup>1</sup> количество продуктов каждого производителя. В связи с ЭИМ необходимы регулярные поставки товара. Если же ваш продукт относится к скоропортящимся и должен храниться при НИЗКОЙ температуре, то нужно учитывать оснащенность торговой точки необходимым оборудованием.

Ассортимент товара устанавливается из расчета многих факторов: ценовой политики магазина (в дорогих элитных магазинах предлагается товар по соответствующей цене), его специализации, спроса на продукцию и т.д.

Продукция выкладывается блоками по разработанной схеме, чтобы покупателю было легче сориентироваться в поиске нужного товара. Искусству выкладки мы посвятим отдельную главу и подробно разберем ее несколько позднее. Выкладка включает множество аспектов, среди которых — популярность товара, расположение полок в зале продаж и многое другое. Выкладка зависит также и от типа товара. **Основные типы товара:**

^ товары народного потребления, за которыми покупатель приходит в магазин чаще всего, такие товары быстро продаются;

-стандартные товары — приобретаются покупателем реже, но являются необходимыми;

- товары, рассчитанные на импульсную покупку;

- товары специального назначения (для специализированных магазинов).

Рабочее пространство должно содержаться в чистоте и не наносить ущерб общему имиджу. Площадь магазина рациональнее использовать максимально. Желательным является расположение продукции в выигрышных местах торгового зала, использование дополнительных точек продаж, находящихся отдельно от общей выкладки продукции, что дает возможность покупателю еще раз обратить внимание на тот или иной продукт и повлиять таким образом на покупку. Но стоит отметить, что если было использовано дополнительное место продаж для определенного продукта, то это не означает, что этого продукта не должно быть в наличии на основном прилавке, а скорее наоборот. Посещая магазин неоднократно, покупатель так или иначе привыкает к месту расположения товара и будет искать его именно там, где ранее уже видел или покупал.

Эффективное представление продвигаемых на рынок товаров является одним из наиболее важных пунктов стратегии, но базируется оно на двух предыдущих. Если товар не выложен или его вовсе нет на складе, а мы его уже «разрекламировали», то потратили усилия впустую. Рекламные материалы должны располагаться исключительно около той продукции, к которой они относятся, или иметь указатели на место ее расположения. Они должны быть в идеальном состоянии, иметь эстетичный внешний вид и актуальность. Если данные пункты не выполнены, то реклама будет скорее в минус производителю, нежели в плюс. Рекламная продукция должна периодически меняться, ведь цель ее — лишний раз привлечь внимание и напомнить, что здесь можно приобрести тот или иной товар. Если один и тот же рекламный материал находится долгое время в магазине и не меняется, то посетители привыкают к нему и не обращают на него внимания, он уже не несет для них никакой информации.

Атмосфера места продаж создается таким образом, чтобы максимально расположить к себе покупателя. Находясь в гармонии, покупатель не захочет покидать торгового пространства и задержится еще на некоторое время, за это время он увидит что-либо интересное или захочет попробовать что-то новое и таким образом совершит еще несколько покупок. Атмосфера места продаж включает в себя много аспектов, подробнее изложенных в *Разделе 3.5 Главы 3*.

Качество обслуживания покупателей должно постоянно совершенствоваться. По сути, весь комплекс мер как визуального, так и коммуникативного мерчандайзинга направлен именно на это: и выкладка, и рекламные материалы, и дополнительная информация, консультации, и многое другое. Главная цель качественного обслуживания — **удовлетворить потребности клиента**. Время сейчас «на вес золота», чтобы сэкономить его и быстро сориентировать покупателя в изобилии продуктов, и разрабатываются действия мерчандайзинга. Давайте разберем ситуацию от обратного. Представьте себе картину — полка, на которой стоят соки одного производителя вперемешку и на которой роется посетитель, переставляя соки с места на место, чтобы найти продукт с подходящим вкусом. Он ищет его во втором ряду, в третьем и т.д. Это «страшный сон» как для производителя, так и для покупателя. Допускать такую ситуацию ни в коем случае не следует. В подобных условиях посетитель скорее всего пройдет мимо. Если покупатель пришел именно за вашим товаром, то неизбежно столкнется с рядом трудностей: например, у него уже имеется полная корзина с покупками, тогда он не в состоянии заниматься поиском продукта физически; или у него нет ни времени, ни желания выбирать продукт; или ему трудно сориентироваться не только в поиске товара, но и в поиске ценника к продукту. Разве это удовлетворение потребностей? Это грубейшие ошибки, в *целях* устранения которых и должна вестись работа, чтобы сохранить и приумножить свои позиции.



Эффективное обслуживание является комплексным, информация о товаре должна легко усваиваться и быть интересной для покупателя. Искусство коммуникационных навыков продавцов и мерчандайзеров необходимо постоянно совершенствовать. В современном мире это хорошо известно, и конкурирующие стороны ведут борьбу за своего покупателя. Ошибка одного производителя является преимуществом другого. Конкуренция не дает права на ошибки, которых можно избежать. Добиться положительных результатов по всем комплексным мерам мерчандайзинга возможно только при совместной работе продавца, дистрибьютора и производителя, учитывающей потребности всех сторон, а в первую очередь — потребности непосредственно покупателя.

Производитель заинтересован в поддержании имиджа, в увеличении ассортимента и реализации продукции. Дистрибьюторы производителя обеспечивают расчет запаса, постоянное присутствие товаров в местах продаж, стараясь минимизировать издержки. Розничному продавцу выгодно продавать товары, которые приносят прибыль, и он старается лишней раз напомнить, что вы можете именно в его магазине приобрести тот или иной товар, используя инструменты для стимулирования сбыта.

Кроме подобной совместной работы, важно тесное взаимодействие со всеми структурными подразделениями компании, в случае сбоя работы в каком-либо из отделов ситуация может отразиться на общем результате.

Итак, под мерчандайзингом понимается целая система мер, направленных на продвижение на рынке того или иного продукта, марки или бренда. Данное понятие произошло от англ. "merchandising", что в переводе означает искусство торговать<sup>1</sup>. К примеру, в электронном словаре «Яндекс» дается такое определение: «Мерчандайзинг — система маркетинговых и рекламных мер, призванная воздей-

<sup>1</sup> Информация о переводе размещена на <http://www.prodaji.ru/articals/artical7.html>

твовать на выбор покупателя в тот момент, когда он находится непосредственно в месте продажи, и способствует стимулированию торговой деятельности, созданию заинтересованности сбытовой сети в реализации товара»<sup>2</sup>.

Традиционно выделяют *коммуникативный* и *визуальный* мерчандайзинг. К *коммуникативному* относят умение общаться, налаживать контакты как с покупателями, так и с сотрудниками торговых точек, умение ловко и ненавязчиво убедить покупателя в том, что он пришел именно за вашей продукцией, даже в том случае, когда он сам того не подразумевает. Если все сделать грамотно и верно, то посетитель приобретет товар, и, если останется доволен качеством обслуживания и самим изделием, несомненно, вернется. Однако умение убеждать, позиционировать и предоставлять информацию должно иметь четкие грани в использовании. Если покупателю не понравится тон, манера общения, форма диалога, излишняя навязчивость, то вы потеряете и самого покупателя, и других потенциальных покупателей, которым он расскажет о вашей неудаче». В коммуникативном мерчандайзинге крупных компаний часто применяется пиар.

*Визуальный* мерчандайзинг — это мероприятие, направленное на автоматическое привлечение внимания покупателя к товару за счет ТОГО, что увиденное произведет должный интерес к продукту. Традиционно считается, что такой вид мерчандайзинга включает:

- 1) расположение выставленных товаров в торговых точках;
- 2) оформление необходимых ценников;
- 3) маркировка, упаковка товара;
- 4) наличие рекламационного материала.

Мерчандайзинг в собственных местах продаж чаще встречается в именных и брендовых магазинах, например «SELA», «MANGO» и др. Безусловно, мерчандайзер в личной торговой точке будет работать продуктивнее, ведь, находясь

<sup>2</sup> <http://slovari.yandex.ru/>

па рабочем месте в течение всего дня, он может заниматься как визуальным мерчандайзингом, так и коммуникативным, с отдачей на все 100%. Такой вариант гарантирует высокое качество работы мерчандайзера. В данном случае, если речь пойдет о собственных местах продаж, к визуальному мерчандайзингу добавятся:

- 1) выбор расположения торгового места (магазина);
- 2) дизайн помещений;
- 3) оформление вывесок;
- 4) оформление витрин и наличие другой наружной рекламы;
- 5) расстановка групп товаров внутри магазина;
- 6) преобразование внешнего вида прилегающей территории;
- 7) форма поведения, обслуживания и внешнего вида сотрудников.

Наиболее крупные компании для работы в гипермаркетах, где представлено максимум ассортимента, выделяют мерчандайзеров, работающих в одной торговой точке практически в течение всего графика работы магазина. Примером является сеть магазинов «МЕТРО», которая оставляет за собой право самостоятельно выдвигать данные требования. Здесь можно встретить мерчандайзеров, представляющих интересы различных производителей.

Также примером может служить компания «ЛУДИНГ» (одно из крупнейших предприятий в России по продаже алкогольной продукции). В штат компании входят не только мерчандайзеры, работающие в розничных сетях, но и мерчандайзеры консультанты, задачей которых является находиться в торговой точке и рассказывать покупателю о достоинствах производителя и при необходимости о каждом продукте, помочь сориентироваться при выборе напитка и, соответственно, выполнять все виды визуального мерчандайзинга.

Чаще всего встречаются места продаж, которые включают в себя товары множества производителей, например развитые сети самообслуживания, в связи с этим мерчан-

дайзинг часто носит «визитный» характер. Но если оставить этот вопрос совсем без внимания и недооценить роль мерчандайзинга, т.е. полностью доверить магазин работе продавцов, то в лучшем случае товар на вашем прилавке будет просто присутствовать, а вот на грамотное его расположение надеяться уже не приходится. Конечно, это зависит также от статуса магазина и условий, на которых вы как поставщик вошли в сеть. В любом случае необходим комплекс мер, направленных на управление выкладкой товара, чтобы создать благоприятное впечатление от продукции, выделить ее среди товаров других производителей. Именно «визитному» мерчандайзингу мы уделим больше всего внимания в данной книге.

Таким образом, мерчандайзинг — это целенаправленная система продвижения товара, которая преследует *множество целей и задач*, основные из которых:

- 1) заинтересовать покупателя;
- 2) сообщить максимум полезной и достоверной информации о продукте и производителе;
- 3) повлиять на совершение покупки;
- 4) выработать потребность или привычку покупателя к вашему товару;
- 5) создать удобство приобретения;
- 6) оставить благоприятное впечатление и удовлетворение от совершения покупки и др.

## **1.2. Основные функции мерчандайзинга**

Из предыдущего пункта становится ясным, что основные функции мерчандайзинга заключаются в следующем:

- обеспечение торговой точки продукцией и ее доступности для потребителей;
- привлечение внимания к продукту среди аналогичных групп товаров и других производителей-конкурентов;

- грамотное использование площади торгового зала и полочного пространства;

- представление продукции наилучшим образом.

Для осуществления данных функций используются такие инструменты, как:

- Размещение рекламных материалов;

- правильное оформление ценников к каждому товару;

- выкладка товара по плануграмме, составленной специалистами с учетом всех нюансов продукции;

- наличие какого-либо дополнительного торгового оборудования.

Также важно определить роль мерчандайзинга в структуре предприятия, она может быть различной, в зависимости от этого функции мерчандайзинга будут выполняться различными группами людей, приоритеты вышеперечисленных пунктов также могут изменяться. Давайте разберем различные **варианты организации мерчандайзинга на предприятии.**

**1. Функции и обязанности в области практического мерчандайзинга могут быть делегированы другим сотрудникам, чаще всего торговым агентам.**

Данная ситуация наблюдается, если:

- организация мала по своему масштабу;

- роли мерчандайзинга отводятся мало внимания в системе сбыта;

- имеется дефицит ценных квалифицированных кадров (тогда перераспределение обязанностей носит временный характер);

- отсутствуют материальные возможности для увеличения штата сотрудников;

такая концепция мерчандайзинга установлена организацией преднамеренно.

И в данном случае обязанности мерчандайзера становятся прямыми обязанностями торгового представителя и прописываются в его должностной инструкции.

При таком варианте увеличения функций работника количество посещаемых им торговых точек должно быть оп-

ределено с учетом реальных возможностей и ассортиментом товарных позиций. Если в посещаемых торговым представителем пунктах продаж имеется порядка 5-15 наименований продукции, то он полностью справится с данной работой и это не займет у него много времени. В случае если товарных позиций 25 и более, то это может отрицательно сказаться на качестве работы, торговый агент не сможет одинаково качественно и быстро справляться со всеми обязанностями, что может привести к снижению уровня продаж и неблагоприятным последствиям для компании в целом.

Помимо этого, в связи с тем, что мерчандайзинг будет отнимать у торговых агентов много времени, возможно появление такого последствия, как «текучка кадров». Не каждый торговый представитель согласится брать на себя дополнительные обязательства и терять свои основные бонусы с продаж товара. Важно заметить, что при такой организации труда торговый представитель сталкивается с серьезными трудностями, ведь он посещает торговую точку в день заказа, а не в день поступления товара.

Предприятию при использовании такой концепции мерчандайзинга потребуется уделить большое внимание обучению сотрудников, разработать дополнительные программы для мотивации работников и сделать упор на маркетинговые мероприятия. Далеко не всегда этот вариант будет выигрышным, «подводных камней» существует множество. Помните: экономя на средствах, можно серьезно потерять в качестве продаж, поэтому прежде чем принять такое решение, определите все риски и угрозы.

## ***2. Отдел продаж: может включать в себя группу мерчандайзеров.***

Как правило, в таких представительствах или самих организациях мерчандайзеры, если их количество значительно, находятся в подчинении у торгового представителя. Плюсом является то, что каждый занимается своим делом, при этом на должность торгового представителя должен быть выбран человек не только с опытом успешных продаж, но и обла-

дающий организаторскими способностями, координирующий работу подчиненных.

Возможна ситуация, при которой торговые представители в приказном порядке или неофициально (установив дружеские отношения с мерчендайзерами) делегируют им часть своих обязанностей. Например, в компаниях, где на мерчендайзера не распространяется функция приема заказов на поставку продукции, можно наблюдать следующее: торговый представитель частично перекладывает данные обязательства на «чужие плечи», т.е. плечи мерчендайзера, в результате работник берет на себя дополнительные функции — сбор заявок. Если это решено «полюбовно» или стимулируется материальными доплатами, то не несет за собой угрозы. Если же наоборот, то трудности неизбежны — по истечении некоторого времени произойдет то или иное развитие данной ситуации. В качестве положительного исхода можно рассматривать повышение по службе, так как сотрудник показал, что хорошо справляется с дополнительной нагрузкой. В качестве отрицательного — конфликт или конфликтная ситуация (обострение морального климата компании, ссоры в коллективе и т.д.).

Возможны случаи, когда мерчендайзеры, торговые агенты и супервайзеры (которые осуществляют функцию контроля), находясь в очень дружеских отношениях, могут закрывать глаза на многие ошибки и неисполнение обязанностей, иногда даже "прикрывать" своих коллег. Таким образом, контроль сильно слабеет, не исключена ситуация возникновения отсутствия контроля вообще, в итоге падает качество работы, а также объем покупок и репутация магазина. Возможна также гмту.'щин с появлением «липовых» отчетов мерчендайзеров, и<> об ном поговорим несколько позднее.

Все сказанное выше еще раз подчеркивает, насколько шепетильно нужно отнестись к должности торгового представителя, если человек не может наладить нужные отношения с подчиненными, держать дистанцию, подобрать индивидуальный подход, то стоит задуматься: а справляется ли он с друими своими обязанностями?

При такой концепции схема подчинения будет выглядеть следующим образом: мерчандайзеры находятся в подчинении у торговых представителей, те в свою очередь — у главного или старшего менеджера по продажам, а курирует весь отдел сбыта руководитель отдела продаж.

В случае если штат мерчандайзеров невелик, то возможно их прямое подчинение старшему менеджеру, что ставит их на одну ступень с торговыми агентами. При этом главный менеджер из первых уст получает информацию о результатах работы, о продажах из отчетов мерчандайзеров, т.е. получает возможность отслеживать работу торговых представителей, лично контролировать работу сотрудников, первым узнать о возникших проблемах (как с клиентами, так и внутри компании). К минусам данного подхода можно отнести и без того плотный график работы менеджера, к которому добавятся дополнительные функции, что может привести к дефициту времени и ошибкам в работе.

### ***3. Наилучшим вариантом считается создание собственного отдела мерчандайзинга.***

Работая уже в другой структуре подчинения, где мерчандайзеры подчиняются супервайзерам (главный или старший мерчандайзер), а супервайзеры — руководителю отдела мерчандайзинга, вся система будет работать наиболее полно, стабильно и надежно, ведь не будет никаких отвлекающих факторов. Отдел продаж в данном случае функционирует отдельно от отдела мерчандайзинга.

Рационально использовать данный вариант самостоятельно существующего отдела, если:

- компания твердо стоит на ногах;
- компания имеет большое количество клиентов;
- существует стабильность в работе всех отделов организационной структуры;
- организация стремится провести глобальный мерчандайзинг и охватить все по максимуму;
- компания имеет быстрый товарооборот, в связи с чем необходимо сфокусировать внимание целого отдела только на



мерчандайзинге, при этом нужна высокая скорость работы с местами продаж и высокая частота их посещений.

Стоит помнить, что для создания и функционирования такого структурного подразделения потребуются постоянные вложения денежных средств, порой затраты слишком высоки.

Необходимо наладить тесную связь между отделом мерчандайзинга и другими отделами и подотделами сбытовой цепи для продуктивной работы, получения важной информации о регулярности доставок, возможных перебоях в работе и т.д. Крупный отдел мерчандайзинга подразумевает большое количество сотрудников, что позволит охватить множество торговых точек своевременно и быстро размещать необходимые рекламно-информационные материалы.

#### ***4. Мерчандайзинг как одна из функций отдела маркетинга.***

При таком варианте организация экономит денежные ресурсы, поддерживая функционирование только отдела маркетинга, что является плюсом. Однако в практическом мерчандайзинге при его принадлежности к отделу маркетинга часто смещаются приоритеты задач. На первое место

**выходят:** дистрибуция, мероприятия по развитию узнаваемости марки, бренда, исследование рынка. Через исследования отдел получает важную информацию о доле потребителей продукта, их потребностях, о степени узнаваемости марки и т.д. Как видно из вышеперечисленного, организационные процессы самого мерчандайзинга, обучение персонала |дит на второй план. В связи с тем, что результаты от мерчандайзинга, существующего только под маркетинговым покровительством, не всегда положительны, многие предприятия стараются использовать разделение функций внутри отдела либо другой подход.

#### ***5. Привлечение помощи со стороны.***

В настоящее время существует большое количество компаний, которые предлагают свои услуги по осуществлению всего комплекса мер мерчандайзинга. Данные объявления в больших количествах присутствуют в средствах массовой ин-

формации, не исключение и Интернет. *Основными услугами* таких организаций являются:

- разработка планogramм выкладки товара согласно стандартам компании;
- торговый аудит;
- консультации персонала магазина по всем аспектам мерчандайзинга;
- дистрибьюция и мониторинг цен;
- размещение рекламной продукции;
- анализ работы конкурентов;
- обучение персонала, тренинги, аттестации;
- переводные заказы;
- дополнительные проверки работы;
- оптимизация заказов и выкладки продукта в местах продаж и др.

Спектр подобных предложений обширен, вы можете убедиться в этом, посетив Глобальную сеть или обратив внимание на данную тему в средствах массовой информации.

Ситуация сильно отличается в крупных развитых населенных пунктах по сравнению с малыми городами, провинциями. В менее развитых городах данные фирмы нерентабельны, их наличие является редкостью для города, также возникает сильная разница в стоимости подобных услуг, порой затраты слишком высоки. Если компания решается полностью передать деятельность мерчандайзинга сторонним агентам, то выигрывает в том, что ей не нужно будет тратить время и дополнительные денежные средства на развитие отдела мерчандайзинга. Отрицательной стороной такой работы является снижение контроля над работой мерчандайзеров, отсутствие прямого влияния на независимых чужих сотрудников и необходимость регулярных «полевых» проверок. Помимо этого, при этом осуществляется плохая связь с другими отделами.

Если структура уже определена, то мерчандайзеры осуществляют свою работу по заранее прописанным пунктам, которые прорабатываются, могут дополняться и видоизме-

няться. Для работников все должно быть предельно понятно и ясно, если же идет недопонимание, то не исключены ошибки в работе. Важны постановка целей и объяснение желанного конечного результата работы. Отдельно стоит уделить внимание знаниям персонала, их регулярному обучению. На данный момент ни один из вузов не выпускает специалистов данной профессии, но сотрудник может получить необходимые для работы знания, посещая тренинги, семинары или курсы. Лучше заранее спланировать схему обучения, включающую теорию и практику основных направлений.

### **1.3. Роль мерчандайзинга в сфере сбыта**

Сбыт представляет собой отношения между товарами и И денежным выражением на рынке. В данном случае объект (то, мп что направлены необходимые действия) выступает в роли товара, в роли субъектов выступают производители и потребители (те, кем необходимые действия осуществляются, т.е. продавцы и покупатели).

Задача сбыта — так расположить денежные и товарные потоки, чтобы максимально удовлетворить потребности обеих сторон, Любой производитель товаров нуждается в их реализации, и чем лучше будет налажена система сбыта, тем значительно больше можно увеличить товарооборот.

Компании-производители могут разработать собственную систему сбыта. Если таковой не имеется, то образуется зависимость от посредника, который и обеспечивает наличие шмара и местах потребления. Посредник производит продажи от своего имени, самостоятельно, на основании собственных финансовых возможностей. По совместной индивидуальной договоренности возможны и особые условия. С производителем посредник снизан лишь тем, что покупает у него продукцию, которую перепродает. Посредник более близок к народу

и гораздо лучше знает его потребности, при этом мерчандайзинг будет осуществляться по его инициативе и собственному видению.

Если используется реализация через дистрибьютора, то производитель должен осуществлять полную его поддержку рекламационными материалами, дополнительным оборудованием, повышать уровень знаний (проводить обучение), что дает гарантию в стабильности обслуживания. Однако если компания дорожит своей репутацией, то предоставит право быть дистрибьютором не каждому посреднику. Существует ряд обязательств, которые прописываются в основном договоре о сотрудничестве. Одним из главных является обязательство обеспечить полное функционирование всей комплексной работы. При этом организация должна иметь:

- квалифицированный персонал;
- разработанную концепцию мерчандайзинга и сбыта в целом, если она не продиктована производителем;
- отличные связи с потребителем и возможность быстро реагирования на любые изменения;
- иметь собственную сеть распределения;
- соответствовать имиджевому уровню производителя;
- иметь все необходимое для хранения и транспортировки товара.

В случае не только народной, но и мировой известности производителя (например, «Мак Дональдс», «Баскин Роббинс») организуется система эксклюзивного сбыта, выражающаяся в единых стандартах оформления помещений, обучения и работы сотрудников, поддержания общего фирменного стиля, рекламных акций и т.д.

Возможно существование нескольких уровней каналов сбыта, например: производитель, оптовик, розничная сеть и потребитель. Сбыт может также осуществляться напрямую от производителя к потребителю. Существуют и другие варианты. При разработке системы распределения движения товаров важно не ошибиться в выборе посредника, иначе возникнет угроза качеству работы всей реализующей ветки.

Желательно выбрать в союзники фирму с хорошей репутацией, высокопрофессиональными навыками и опытом продаж данного товара, с выстроенной концепцией маркетинга.

При формировании системы сбыта принимаются во внимание такие факторы, как:

1) характеристика товара, которая подразумевает собой: I роки и условия хранения, стоимость, сезонность производства и реализации, вид продукции и т.д.;

2) уровень конкуренции: количество конкурентов, их тактика, позиции на рынке и т.д.;

3) особенности конечного потребителя: уровень доходов, удобные часы работы торговых точек, количество потребителей, максимальный объем разовой покупки, предпочтения потребителя и др.;

4) возможности самой фирмы: рентабельность, конкурентоспособность, финансирование, направление развития, стратегия и т.д.;

5) особенности рынка.

Ситуация на рынке реализации регулярно изменяется в зависимости от колебаний спроса и предложения, нестабильности цен на товары, насыщенности ассортимента, сезонности, степени удовлетворения потребностей покупателя, размеров сегмента, мощности, возможностей конкурентов и их количества, возникновения дополнительных рисков и др.

Таким образом, сбытовая политика строится на принципах превосходства над конкурентами, заключающегося в максимальном удовлетворении потребностей покупателя.

Сбыт продукции в настоящее время невозможно представить без маркетинговой деятельности и учета основных маркетинговых правил, которые гласят:

- потребители желают максимального качества продукции;
- потребители всегда благодарны тем, кто неравнодушен к их проблемам;
- потребители ценят безопасность и стабильность;
- потребители желают, чтобы их услышали и ответили, т.е. общения с производителем;

- потребители желают иметь возможность возмутиться и вернуть покупку, не соответствующую ее характеристикам;

- потребители более ценят возможность приобрести продукт напрямую, без посредников и третьих лиц;

- потребители стремятся получать удовольствие и комфорт, приобретая товар.

В системе реализации важно помнить, для кого производится ваша продукция. Нужно наладить прочные отношения с покупателями, увеличить их количество, максимально удовлетворяя потребности каждого из выбранного сегмента, на который и направлено производство.

Сфера сбыта напрямую зависит от возможностей производства и реализации. Получать достоверную и точную информацию обо всех изменениях помогают функции маркетинга. Помимо этого, **специально разработанные мероприятия** способствуют:

- существенному увеличению продаж;

- целенаправленному движению к необходимому экономическому результату;

- адаптации к условиям рынка;

- воздействию на потребителя и его предпочтения;

- быстрому реагированию на изменения;

- прогнозированию рыночной ситуации;

- удержанию позиций среди конкурентов;

- проведению необходимых исследований;

- выведению новых продуктов на рынок сбыта;

- разработке стратегий, планов действия.

Задача реализующего — быстро реагировать на любые изменения и быстро находить оптимальный выход из сложившейся ситуации. Сбытовая политика выступает как некое маркетинговое решение сбыта и выражается в организации системы движения товаров, проведении ценовой и товарной политики, организации наилучшего сервиса. Верное понимание и отведение должной роли мерчандайзингу позволяет существенно экономить крупные суммы средств на протяжении всего движения продукции.

(очень важно, каким образом отлажена, создана и выстроена система реализации (сбыта), какая роль в этой системе отведена мерчандайзингу. Решение организации мерчандайзинга как отдельного и важного аспекта возникает, как правило, либо по инициативе самого производителя, либо оптового предприятия. **Политика организации товародвижения включает** в себя:

- организацию оптимальной структуры для эффективных продаж;
- развитую сеть оптовых и розничных торговых мест; маршруты товародвижения с учетом их хранения и транспортировки; логистику и организацию функционирования системы в целом;
- обеспечение эффективности товародвижения и др.

Сфера сбыта очень обширна, состоит из множества элементов и влияющих на нее факторов, тем не менее мерчандайзинг принимает прямое участие в товарной реализации на главном заключительном этапе, когда покупатель один на один встречается с готовой к потреблению продукцией и помогает ему в принятии решения.

На уже существующем рынке применяется операционный маркетинг, выражающийся в комплексе действий, направленных на то, чтобы вызвать необходимую реакцию со стороны потребителя на основе позиционирования продукта. Данные, действия необходимы в системе сбыта, так как имеют общие идеи — продавать товар и получать новые заказы на покупку, минимизируя при этом затраты и используя самые эффективные методы торговли. Общей целью будет достижение запланированного объема товарооборота не без помощи программы физического сбыта продукции.

Мерчандайзинг выступает в роли двигателя продаж, основными его направлениями являются: товар и его наличие, распределение, коммуникация.

Мерчандайзинг включается в комплекс принимаемых решений сбытовой политики с целью достичь поставленных

задач и получить максимум от реализации. В системе продвижения продукции функции едины, но они могут иметь различное выражение для каждого сотрудника канала распределения. Так, например, транспортная функция для мерчандайзера играет роль в регулярности поставок и их емкости, функция хранения на складах выражается в перемещении товара из складского помещения на полочное пространство, при этом используются приемы логистики, пусть иногда и неосознанные. Например, при необходимом перемещении особенно тяжелого товара сотрудник едва ли выберет самый длинный и сложный путь, скорее всего наоборот, наиболее короткий и удобный.

Маркетинговые исследования и мероприятия в целом помогают определить границы рынка сбыта, а грамотно построенная концепция позволяет мыслить в рыночных условиях верно и на несколько шагов вперед. Безусловно, мерчандайзинг принимает участие в реализации производимых продуктов посредством своих инструментов, стимулируя сбыт продукции в местах розничных продаж. Создание отдела мерчандайзинга способствует организации необходимого контакта с покупателем.

Итак, политика сбыта определена, каналы сбыта ясны, отдел мерчандайзинга, включающий супервайзеров, менеджеров по продажам, региональных менеджеров, мерчандайзеров и т.д., позволяет функционировать всей системе, основываясь на качестве работы каждого из вышеперечисленных работников. Торговые представители заключают договоры на поставку продукта, контролируют оплату каждой купленной партии товара, ведут поиск новых клиентов, это далеко не все обязанности. Как правило, компании устанавливают торговым агентам четкую цель на каждый временной интервал работы, что называется планом продаж. Для достижения поставленных задач могут применяться средства, стимулирующие продажи в торговых точках, например: скидки за покупку большого объема продукции, снижение стоимости производителя на товар для обеспечения скидки потребителю, скидка



НА покупку нового товарного наименования, организация специализированных презентаций, предоставление дилерских скидок, обеспечение торговых точек рекламой производителя, обучение продавцов, обеспечение комфортных взаимоотношений покупателей и продавцов и сервиса.

Кроме перечисленных сотрудников, есть и другие, которые осуществляют:

- контроль качества и регулярности поставок;
- контроль наличия продукции в торговом зале;
- отслеживание потребностей потребителя;
- гесное взаимодействие с другими подразделениями;
- отслеживание информации о количестве товара на складе, сроках поставки и сроках годности продукции;
- работу по всему ассортименту.

Комплексная совместная работа над общим делом обязательно приведет к успешному развитию компании.

Следить за регулярным наличием товара на полках, прилавках магазина помогают мерчендайзеры, т.е. специальные сотрудники занимающиеся мерчендайзингом. Общее продвижение товара на рынок напрямую зависит от степени заинтересованности в этом персонала. Поэтому важно стимулировать торговый персонал, разработать грамотную систему мотивации.

Деятельность отдела мерчендайзинга в местах продаж помогает существенно увеличить товарооборот. Мерчендайзер, являясь одним из представителей производителя, контролирует соблюдение всех условий размещения продукта, заранее оговоренных с руководством магазина. Большое значение также приобретает розничная торговля, которая максимально способствует удовлетворению потребностей потребителя, наличие большого количества розничных точек продаж позволяют приобрести товар в любом удобном для покупателя месте.

Магазины розничной торговли отличаются друг от друга, в соответствии с этим несколько смещаются и расставленные акценты в применяемых приемах мерчендайзинга:

1) в магазинах самообслуживания на первое место выходит весь комплекс визуального мерчандайзинга;

2) в магазинах с наличием продавца за прилавком акцент ставится на прямое общение (коммуникационный мерчандайзинг);

3) магазины комплексного обслуживания являются смешанным вариантом, где в равной степени важны и коммуникационный и визуальный мерчандайзинг.

В зависимости от масштаба торговой точки, его целевой направленности и других нюансов подбирается ряд действий по мерчандайзингу. Например, нецелесообразно тратить большие средства на мерчандайзинг электропилы в магазине электроинструментов, в данном случае клиент примет решение о покупке после демонстрации изделия в действии и общения с продавцом. Также, например, в небольшой магазин нецелесообразно поставлять очень дорогое и технически наиболее качественное оборудование, логичнее расположить его в соответствующем по статусу месте продаж.

Мерчандайзинг производителя и розничной торговой точки отличается лишь в том, что предприятие розницы должно учитывать требования всех поставщиков единой группы товаров. Так или иначе, все мероприятия мерчандайзинга направлены на увеличение объемов продаж. Стимулирование сбыта делает товар более близким к потребителю благодаря обеспечению наличия достаточного количества товара, его презентации, удобства приобретения.

Также существует ряд ситуаций, где **возможности использования мерчандайзинга каким-либо образом ограничены**, например:

- слишком высокая стоимость товара;

- реализация товара по очень низким ценам;

- в зависимости от вида товара (например, мерчандайзинг на кухонной студии или в автосалоне сопровождается трудностями, а с продовольственными, продуктовыми товарами ситуация выглядит совсем иначе);

-кроме того, необходимость в мерчандайзинге практически полностью отпадает, если имеется возможность живого контакта, использования речевой коммуникации;

- в зависимости от емкости территории, на которой проводятся мерчандайзинговые мероприятия;

- в зависимости от количества товарных позиций.

Считается, что чем больше разнообразие ассортимента и количество потребителей, тем больше эффект от применения мероприятий по стимулированию. Действие мерчандайзинга в системе сбыта начинается, когда потенциальный покупатель направляется в выбранный им магазин и завершается, когда он вышел из него, уже купив товар.

Сбыт продукции в настоящее время в редком случае обходится без участия мерчандайзинга — если не стимулировать покупателя, то он так и останется потенциальным, а не завоеванным. Хорошая стимулирующая политика в качестве результата увеличивает число потребителей и купленных ими товаров. Стимулирующие мероприятия помогают увеличить скорость реализации, избавиться от излишества запасов, реализовать застоявшиеся товары, выполнить планы продаж, дать отпор конкурентам и многое другое.

## ГЛАВА 2 ПСИХОЛОГИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

### 2.1. Виды покупок

Каждый человек неповторим. Каждый сам для себя выделяет и распределяет приоритеты. При совершении покупки для разных потребителей важны разные качества товара. Однако при принятии решения о покупке решающую роль играют прежде всего психологические аспекты. Производители давно уяснили для себя эту особенность и умело ею пользуются. Насколько подвержен импульсному влиянию человек или насколько он тверд духом морально — от этого будет зависеть, купит ли он товар при определенных условиях или нет. Ученые старались найти объяснение этому факту, поэтому множество работ посвящены данной теме психологии.

На сегодняшний день принято выделять следующие *виды покупок*:

- четко запланированные покупки;
- спонтанные покупки, т.е. незапланированные;
- частично спланированные покупки.

Большее внимание сейчас уделяется незапланированным покупкам. На них приходится самая весомая доля приобретений. На втором месте — запланированные, на третьем — покупки, спланированные частично.

**Незапланированные приобретения** — это те, решения о которых покупатель принимает, увидев ту или иную про-

дукцию, под воздействием импульсов (случайно, спонтанно). "Импульсная покупка — покупка, которой не предшествовал длительный период размышлений о ее целесообразности.

Иначе говоря, это покупка, совершенная «на месте» или «по наитию».3

Спонтанные покупки могут быть любой ценовой категории, но дорогие совершаются гораздо реже. Товары ежедневного спроса лидируют по количеству продаж импульсного характера. Такие изделия имеют хорошие внешние данные, удобны и компактны, просты в эксплуатации. Удобство покупки играет большую роль в принятии неожиданного решения.

Давайте разберем простой пример из нашей жизни: нам необходимо помыть авто, и мы посещаем автомойку. Будучи на мойке автомобилей, можно совместить приятное с полезным: перекусить и приобрести для «железного друга» масло и другие необходимые комплектующие, потому что это удобно и не нужно специально за этим куда-либо ехать и т.д.

Многими исследованиями было доказано, что на совершение импульсных покупок большое влияние оказывает *цвет* (как помещения, так и продукции). Каждый тип товара и его окружение имеет свой наилучший для восприятия цвет. Считается, что покупатели более активно реагируют в продуктовых гипермаркетах на такие цвета, как оранжевый, красный, желтый. Бежевый, коричневый, фисташковый, желто-зеленый цвета наиболее удачны в магазинах товаров для дома, цвет должен создать атмосферу домашнего уюта. Зеленый и все оттенки коричневого цвета увеличивают продажи алкогольных напитков. Поэтому в мерчандайзинге проводится целая стратегическая программа, направленная на улучшение восприятия у посетителей через цвета, данное направление можно уследить в разработке планограммы, упаковки, самих продуктах и декорах помещений.

Чтобы посетитель пожелал как можно более подробно изучить ассортимент магазина и наполнить свою корзину

3 <http://www.ingate.ru/info/glossary/.r1/impulse/>

«импульсными» товарами, необходимо максимально заполнить пространство торгового зала любым содержимым — продуктами или иллюзиями. Если посетитель находится в атмосфере наполненности, большого выбора, а не пустоты (будь это ящики, до предела загруженные тележки с продуктами, полки, дополнительные места продаж и т.д.), все это увеличивает голод к покупке. Учитывая важность этого момента, нужно иметь чувство меры, наполненность должна быть до мелочей продумана и эстетически исполнена, если же создать атмосферу беспорядка, то покупатель поспешит покинуть магазин с ассоциациями, что и продукты, представленные в этом месте, тоже не самые лучшие. В ситуации обратной, если покупатель видит пустые полки, это ведет к плохим ассоциациям и играет отрицательную роль в принятии решения.

Возвратившись к *иллюзии*, хочется добавить, что это еще один инструмент, применяемый в мерчендайзиге, ведь наше восприятие несовершенно, порой мы видим и представляем то, чего нет на самом деле. Зрительные ИЛЛЮЗИИ создаются на основе того, что предметы, обстановка, фон — все взаимозависимо и воспринимается как единое целое. Человек не может сразу выделить для себя только продукты и выкинуть из полного видения все остальное, это обусловлено сложностью обстановки, поэтому и необходимо создать комплексное впечатление добротности и целостности.

Неожиданные покупки чаще совершаются в больших магазинах с огромным количеством ассортимента. Объясняется это тем, что если товаров очень и очень много, то срабатывает чувство, если не жадности, то такое, что **МОЖНО** ухватить себе частицу этого изобилия, поэтому сотрудники магазинов стараются располагать наиболее заманчивые товары в максимальном количестве и в нужных местах. Важно следить за выкладкой, но и не забывать о других деталях: опрятность упаковки, запахи, в чем представлен товар и др.

Влияние на незапланированную покупку оказывает и то, что изображено на упаковке, например, супы «Гурмания» или

«Maggi» изображают суп или другое блюдо в готовом виде. Покупатель сразу представляет это кулинарное творение у себя на кухне, как это аппетитно, вкусно и без усилий, в результате обязательно приобретет пакетик-другой, даже если сам любит готовить, а не пользоваться специальными заготовками, так, на всякий случай, ведь это быстро и удобно, или руководствуясь желанием попробовать что-то новое.

Спонтанное желание *купить* часто приходит к посетителям там, где предлагают попробовать продукцию, это могут быть промоакции или магазины, предусматривающие этот пункт всегда, например сети салонов парфюмерии и косметики, где предлагаются пробники для дегустации духов и косметических средств. Запахи играют большую роль не только в специализированных магазинах, но и в других местах продаж, например, в салоне одежды, обуви и т.д. запах должен завораживать и не отпускать покупателя. Сложность секрета ловушки обоняния заключается в разных вкусах людей, тем не менее, стараясь подобрать универсальный вариант, сейчас разрабатываются специальные ароматы для того, чтобы вызвать максимум доверия у покупателей к отдельным видам продукции.

Хорошо действует эффект ажиотажа, достаточно грамотно его спланировать, разместить в определенном месте какой-либо товар по выгодной цене или как-то иначе заинтересовать посетителя — и около прилавка или корзины с товаром образуется большое скопление людей, что несомненно привлекает внимание. Первый плюс от этого — интерес к товару. «Значит, там что-то интересное, пойду, посмотрю, что там такое», — думает каждый второй посетитель. Или: «Все покупают, значит, вещь хорошая, надо брать».

Давайте разберем другую ситуацию: посетитель видит продукт, попробовать который ранее и не думал, но под воздействием маркетингового хода, например «два продукта по цене одного», пожелал приобрести. В данном случае понятно, что товар не является предметом острой необходимости, но, чтобы не откладывать данное решение и не упустить момент,

приобретается, хотя цель покупателя была иной, решение сформировалось спонтанно при виде товара на прилавке.

Тип людей, наиболее склонный к спонтанным покупкам, часто реагирует на новинку, участие в конкурсах и лотереях, желание выиграть что-либо и получить удовольствие, т.е. это *азартные люди*. Также четко заметен рост импульсивных приобретений у людей, желающих как угодно потратить свои деньги, в народе их называют «транжиры», тратящиеся до последнего рубля. Встречаются случаи, что у таких людей даже не хватает денег, чтобы оплатить все, что они пожелали приобрести, на кассе им приходится от чего-то отказаться.

Человек, не страдающий несдержанностью к тратам, порой попадает в ситуацию, когда случайно видит предмет, который ему безумно понравился. Желая иметь его в своем владении, человек покупает продукт, даже если ему нет места в доме. Влюбившись в вещь, он находит себе оправдание, например покупая зачастую что-либо в «резервный подарок».

Факторов, влияющих на совершение спонтанной покупки, много, но в любом случае при таком действии преобладают эмоции покупателя. Спонтанность свойственна в случае:

- нежелания представить возможные последствия;
- потери самоконтроля;
- отсутствия чувства меры;
- погони за новинками;
- наличия скидки на товар, дешевизна как уловка;
- если уже выработалась привычка в покупке данного товара, при этом действия совершаются согласно выработанному рефлексу взять с этой полки тот или иной продукт;
- азарта, участия в акциях, розыгрышах и т.д.;
- подчинения положительным эмоциям (радость, желание приобрести что-либо, создать атмосферу праздника, сделать себе или другим приятно);
- высокой восприимчивости рекламе, желания попробовать рекламируемый товар;



- возникновения прямого сильного желания купить, здесь и сейчас (например, выбирал товар, в магазине душно и захотелось пить, в результате купил бутылку воды; или почувствовал запах свежее испеченной пиццы, захотелось попробовать и т.д.);

- высокого влияния ассоциаций или впечатлений (например, нахлынули воспоминания о музыке, под которую танцевали в юности, о каких-то добрых временах — в результате покупают компакт-диск с песнями своей молодости);

- необходимости срочно потратить деньги (болезнь шопинга или шопинг как релаксация), необходимости снять стресс, отвлечься и т.д.

Считается, что импульсных покупок совершается вдвое больше, если товар при этом расположен *на уровне глаз*, хуже, если на верхних полках, и еще хуже, если на нижних. Чтобы стимулировать продажи, в собственных магазинах применяют перестановку товара с полки на полку, и те наименования, которые продавались хуже, в результате продаются гораздо лучше. На нижних стеллажах часто располагается товар для детей, чтобы ребенок мог его хорошо видеть и взять в руки. Если ребенку понравилась продукция (игрушка, конфета, и т.д.), он не захочет с ней расстаться. Сообщив об этом маме или другому взрослому, тем самым он заставляет их принять решение о покупке, и редкая мама откажет своему ребенку. Это тоже будет считаться незапланированной покупкой.

Направляясь к месту оплаты выбранных изделий, перед кассовым пространством мы видим дополнительное множество (в 80% случаев не совсем нужных нам) товаров и, подходя уже к кассиру, времени на выбор у нас не остается. Последняя возможность успеть купить что-то еще — это ухватить то, до чего мы можем дотянуться: сигареты, шоколад, кофе, жвачки, приправы и др. Стоит помнить, что максимально подвержен спонтанным покупкам покупатель как при выходе из магазина, так и при входе в него. Зайдя в торговое пространство, в первую очередь посетитель осматривается и находится

в состоянии максимальной готовности к неожиданным действиям, поэтому привлекательные импульсные товары должны располагаться в пространстве у входа, к тому же карман покупателя еще не опустел, и есть возможность продать товар подороже.

Отводя должное внимание роли импульсных продаж, магазин должен их регулярно стимулировать. Так как большинство покупателей заранее не планирует свои покупки, необходимо представить к их вниманию ассортимент таким образом, чтобы максимально выгодно продемонстрировать все его положительные стороны.

Подверженным к случайным покупкам гражданам советуют использовать ***старые и проверенные методы***:

- составить список необходимых товаров на листе бумаги перед походом в магазин и четко ему следовать;

- взять с собой количество денег, которое позволит купить только те товары, которые необходимы, и не больше;

- приобретать товар в том месте, где меньше всего соблазна, например, если необходимо купить какой-то отдельный продукт или определенную группу товаров (творог, молоко), то все это можно найти в специальной ларьке молочной продукции, при этом совсем не обязательно посещать крупные магазины, где к творогу в тележку с продуктами легко и быстро добавятся печенье, приправы, салфетки, тетради, носки и многое-многое другое;

- осуществлять покупки вместе с человеком, не склонным к преобладанию над ним эмоций и спонтанных действий, который будет вам помогать принимать решения в пользу того или иного продукта.

Большую роль в данном секторе занимают женщины, именно на них приходится большая доля импульсивных покупок. Женщины охотнее участвуют в акциях, реагируют на ажиотаж, ценят сервис и скидки. Мужчины обращают на это внимание гораздо реже, поэтому при разработке концепции мерчандайзинга учитывается доля каждого из сторонников различного вида покупок.

Отметим, что спонтанные покупки — это одни из наиболее важных форм сбыта. Для потребителей (по данным многих исследований и опросов) незапланированные покупки являются более удачными, нежели спланированные, в большей степени это относится к о вещественным товарам.

**Запланированная покупка** осуществляется тогда, когда покупатель целенаправленно посещает то или иное торговое место для приобретения конкретного продукта. В большинстве случаев такие покупки вызваны необходимостью, нуждой в чем-либо. Четко спланированное приобретение — это чаще всего то, к которому долго готовились морально, выделяли нюансы, обсуждали цвет, возможный размер и т.д., предварительно посетив несколько магазинов, сравнив цены, качество продукции и другие характеристики. Уже с определенным представлением о необходимой вещи (например, мебель, машина и т.п.) целенаправленно посещают то место продажи, где возможно его приобретение (например, в данном случае автосалон или мебельный центр), где уже выбирают нечто подходящее под представление того желаемого и воображаемого, над образом которого и велась работа.

Не стоит думать, что решение о спланированной покупке принимается обязательно долго и требует длительных раздумий, это было бы неверно. Давайте разберем следующую ситуацию. Допустим, в случае дефицита времени, забежав в магазин с продуктами, человек знает, что ему нужен, например, хлеб. Не всегда покупатель спешит найти хлеб определенного производителя. Решение об этом принимается уже на месте и тоже зависит от ряда факторов: выкладки, внешнего вида, стоимости, наличия товара и др. В таком случае клиент магазина пришел за конкретным продуктом, и если он есть, то его обязательно приобретут, ведь это в данном случае будет достижение цели покупателя. Часто детям и подросткам родители говорят, что нужно купить, и пишут список. С одной стороны, это защита от спонтанных покупок, как мы разбирали ранее, чтобы ребенок не приобрел лишних сладостей или игрушек, а с другой — программирование ребенка на

запланированные покупки. Как следствие, в потребительскую корзину добавляются те товары, которые необходимы. Безусловно, есть вероятность, что посланец найдет товар подешевле или, если какого-то наименования не будет в наличии, потратит деньги по своему усмотрению, но тут речь уже идет о том, какие факторы окажут на него большее влияние (культурные, личностные и т.д.).

Самая малая доля покупок приходится на **частично спланированные**, которые осуществляются тогда, когда покупатель имеет в виду, что «...да, это можно купить...», но нет предельной необходимости в этом изделии, чтобы купить его здесь и сейчас. Тут потребители руководствуются следующим: «...раз я нашел этот товар, надо брать, вдруг потом такого уже не будет...», «...мне это скоро пригодиться, пока есть возможность, куплю про запас...». Покупатели руководствуются тем, что «...не планировали купить, но купили, и вроде бы нужно, но и обойтись без этого пока тоже можно...». Вот примерно такое ощущение испытывает покупатель частично спланированной покупки, при этом не обязательно присутствует неопределенность, тут может быть и радость, что купил по более выгодной цене, а если бы опоздал, то возможно переплатил бы, и т.п.

Все мерчандайзинговые действия, будь то выкладка, рекламные материалы и многое другое, полностью работают на то, чтобы помочь покупателю принять необходимое решение в совершении покупки.

Особенностью частично предугадываемого приобретения является возможное наличие отсрочки во времени принятия решения, что легко объясняется тем, что такое изделие не является предметом первой необходимости. Например, женщины подбирают себе теплую зимнюю верхнюю одежду круглый год — и зимой, и летом. Зимой больше выбора, но выше цены, и если морозы уже ударили, а ходить не в чем, то покупка будет спланированной. Часто не в сезон женщины тоже начинают прицениваться, подбирать нужный фасон, ожидают хорошую скидку и, если вдруг увидели то, что хоте-

ли, если совпали возможность приобрести и решение о покупке, то сделка состоится. При этом можно руководствоваться различными доводами: «...пока нашла, надо брать...», «...ни у кого такой нет, если не куплю, то пожалею...», «...зимой будет дороже...» и т.д.

Какой бы ни была покупка, стоит помнить, что изначально человек видит тот или иной товар, затем, если он еще не осведомлен о нем, пытается хоть что-то узнать о его происхождении, характеристиках и свойствах. Например, если это вино, то он читает этикетку о сроке изготовления, производителе, каких-либо качествах (например, полусладкое, с определенной выдержкой и крепостью и т.д.) или просто обращается за консультацией к продавцу, т.е. автоматически ищет информацию. Получив сведения, которые его не совсем заинтересовали (настолько, чтобы сразу приобрести товар), задумается, нужен он ему или нет, будет оценивать его со всех сторон. Процесс покупки также усложняется и тем, что человек оценивает и возможные риски:

- потерять драгоценное время;
- не оправдать свои ожидания, т.е. разочароваться;
- зря потратить деньги;
- получить моральный ущерб;
- подвергнуть угрозе здоровье и т.д.

Задача мерчандайзинга на этом этапе принятия решения состоит в том, чтобы дать потребителю необходимое количество существенной информации (через рекламные материалы или посредством речевой коммуникации), которые свели бы оценку товара к максимально привлекательной и побудили к покупке. Так, чтобы потребитель не сомневался, был уверен в своем выборе. Вторая задача — сделать так, чтобы потребитель был полностью удовлетворен и систематически пожелал воспользоваться именно вашей продукцией. Если покупатель даст вашей комплексной работе положительную оценку, то вы завоевываете его как основного клиента, если же нет, то теряете гораздо больше.

Обращая внимание на особенности различных видов покупок, становится ясно, что покупателей отличает друг от друга мышление, а следовательно, и поведение. Необходимо рассматривать принятие решения как процесс, зная механизм которого, можно перепрограммировать потребителя на приобретение именно ваших товаров.

## **2.2. Факторы, влияющие на совершение покупки**

Человек ежедневно находится в атмосфере множества товарных предложений, проходя мимо витрин, в гипермаркете, в аптеке, магазинах одежды и обуви — товары окружают его везде. Так почему же в одном месте он совершит одну покупку, в другом две, а в третьем сильно задумается? Постараемся объяснить, какие же факторы способствуют принятию решения, что ценят и на что обращают внимание потребители.

Выделим *основные характеристики товаров*, которые подталкивают человека к приобретению:

- качество;
- надежность;
- доступная стоимость товара;
- наличие выбора, т.е. ассортимент;
- бонусы, скидки, распродажи и т.д.;
- удобство расположения товаров и планировка магазина;
- условия и сроки доставки продукта;
- удобство расположения магазина;
- удобство графика работы;
- виды систем оплаты;
- качество обслуживания и скорость;
- дополнительный сервис;
- престиж производителя, бренда, марки;

- послепродажное обслуживание;
- внешний вид и уровень коммуникационных навыков продавцов;
- дизайн, фирменный стиль, оформление витрин;
- предоставление необходимой информации о товарах.

Стоит заметить, что покупатели относятся к той или иной категории потребителей, каждая из которой ценит и ставит на первое место совершенно разные характеристики товара или магазина. Все это говорит о том, что потребности населения очень и очень разные. Обусловлено это рядом факторов (географическое положение, диктующее свои традиции, климатические условия, различные культурные ценности, экономическое положение, род занятий, окружение людей, а также образование, тип личности, восприятие, убеждения и т.д.). Обобщенно можно сказать, что традиционно наиболее важными для населений всех регионов были и остаются стоимость, качество и в последнее время выделяется также уровень обслуживания.

Что влияет на потребности и желаемые свойства товара, которые стремятся видеть потребители? Все люди живут в среде социальной, отпечатки на поведение человека наносят множество факторов, обусловленных как генетическими показателями, так и сугубо лично индивидуальными и продиктованными условиями внешней среды, поэтому мы общаемся, заботимся о ком-либо и имеем некие потребности и обязательства. Человек проживает в различных условиях в обществе, где есть свои законы и правила, зачастую «неписанные», которым нельзя не подчиняться.

Конкретизируя, мы можем выделить **основные факторы**, оказывающие прямое влияние на приобретение товаров и услуг, к ним относятся:

- 1) социальные факторы;
- 2) факторы, присущие конкретной личности;
- 3) факторы культурного влияния;
- 4) психологические факторы.

Разберем несколько подробнее каждый из данных факторов. Первый в очереди — **фактор социального характера**. Основное влияние оказывают люди, окружающие человека (родственники, друзья, коллеги и т.д.). Именно к ним мы обращаемся за советом при возникающих у нас сомнениях. Например, при выборе одежды часто наблюдается картина, когда покупатель, сомневаясь, придет еще раз примерить тот или иной вариант, но уже с кем-либо, с человеком, мнению которого он доверяет и прислушивается. Таким образом, если ему скажут «...да, это замечательно на тебе сидит и скрывает твои недостатки...» или подчеркнут качества вещи с положительной стороны, например, «...эта вещь универсальна... она ко всему подходит...» и т.д., даже если покупатель и без того сам знает это, он ждал услышать мнение человека, который по его ощущениям плохого не посоветует. Если слова действуют убедительно с положительной стороны, как в приведенном примере, то решение будет в пользу покупки. В случае отрицательного отзыва («...эта вещь тебя полнит...» или «...этот цвет тебе не идет...» и т.д.) решение о покупке будет отрицательным.

Помимо разобранной ситуации, можно привести другой пример: общаясь, мы часто слышим от других, что им понравилось, а что, наоборот, возмутило. Подруги и друзья делятся впечатлениями: «...в этом кафе мне понравилось, вкусная и полезная еда, я всегда там покупаю свежие салаты...», «...а в этом магазине очень доступные цены и интересные вещи, на днях купила сумку, очень нравится...», «...ходила в аптеку ..., а там даже пластыря не было...», «...купила босоножки фирмы ... думала из натуральной кожи, а оказалось, что нет...», «...накрасила вчера ногти лаком от..., а он не сохнет...», «...подарили кальян марки ..., а он технически непригоден...» и т.д. Получив информацию такого рода, человек уже знает, хотел бы он это приобрести или нет, т.е. заранее складывается мнение о товаре или о целых магазинах либо в положительную сторону, либо в отрицательную.



Человек одновременно состоит в различных группах, как формальных, так и неформальных, поэтому кто-то оказывает на него большее влияние, а кто-то меньшее. Влияние может оказывать и группа, к которой он еще не относится, но очень хочет в нее попасть. Наиболее ярким примером тут будет служить подростковое поколение в школе, институте, техникуме, где многие хотели бы присоединиться к тому или иному кругу общения. Если люди из этого круга общения носят темную одежду и слушают в плеере жесткую музыку, то чтобы быть ближе к ним, чтобы тебя приняли за «своего», человек тоже покупает такой же плеер, одежду, аксессуары и т.д. Происходит подражание другим людям, которые вызывают у человека симпатию.

Подражание может быть не только реально существующим людям и их мнению, но и кумирам или просто знаменитым и уважаемым людям, например, рассмотрим рекламный ход компании Gloria Jeans. Одежду этого магазина рекламирует знаменитый и любимый многими певец Дима Билан, так как сложилось положительное восприятие многими этого певца, люди доверяют его мнению и вкусу. Это некий совет, что тоже побуждает к совершению покупки, речь идет не о фанатах исполнителя, а о той складывающейся окружающей атмосфере, в которой человек начинает мыслить «...если сам Дима Билан носит Gloria Jeans, то надо приобрести...».

В быту мы, иногда даже не задумываясь, покупаем те продукты питания или те необходимые вещи, которые любили наши родители. Например, находясь в магазине продовольственных товаров, при выборе чистящего средства человек кладет в корзину «Пемолюкс» и даже не думает рассмотреть множество других предложений, и если на выходе спросить покупателя, почему именно «Пемолюкс», то ответ будет в 80% случаев таков: «...потому что им всегда пользуется моя мама...» или что-то аналогичное.

Семья является важным аспектом, оказывающим влияние на совершение покупки, предметом изучения многих деятелей рынка. Именно в семье мы получаем самые первые

представления о положительных и отрицательных качествах, о религии, окружающей среде (как политической, так и экономической), самоуважении и о многом-многом другом. Максимум влияния оказывается на человека, если он живет с родителями, меньшее влияние, если он сам является родителем или просто состоит в браке. Влияние каждого члена семьи (мать, отец, ребенок, теща, зять) неодинаково. При решении совершить крупную дорогостоящую покупку супруги в обычных семьях советуются и совместно принимают решение, инициатором которого может быть кто-то один (муж или жена). Необязательно, что во всех направлениях только муж или только жена будет ответственным за принятие решения. Их совместные сферы могут делиться между собой, например, при покупке спальной мебели и интерьерных композиций для дома, а также стиральной машины и штор влияние жены будет решающим, а при выборе автомобиля, телевизора, электроинструментов, страховой компании, сигнализации решение скорее будет зависеть от мужа. Безусловно, какие-то решения принимаются в равных весовых категориях, но опять-таки это деление условно и гарантировать, что все происходит именно так и никак иначе нельзя. В современном мире много женщин, чья работа непосредственно связана с автомобилями, поэтому часто при выборе машины их мнение может быть решающим, также сейчас наблюдается тенденция увеличения мужчин-домохозяев, и если домашние функции в семье выполняет мужчина, то именно он будет выбирать стиральную машину, микроволновую печь и варочную поверхность. Также влияние индивида на совершение покупки не всегда зависит от того, кто ею впоследствии будет пользоваться. Так, вновь разбирая пример с автомобилем, жена, покупая его себе, в большинстве случаев прислушается к мнению мужа или отца, более компетентных в этом вопросе, которые смогут оценить машину не только по ее внешним характеристикам, но и по техническим аспектам, вместимости и многим другим, о которых ряд женщин даже не задумались бы.

В большой зависимости от социальной роли человека находится и потребительское поведение. Если это молодая девушка, то она покупает одну одежду, если она является мамой и у нее есть ребенок, то одежда ее будет несколько отличаться, дабы показать ее статус. Ведь, отводя ребенка в школу, садик, уже не сделаешь два хвостика и не наденешь что-то нелепое. То же самое мы наблюдаем на работе, люди в статусе руководителей стремятся носить деловую и стильную одежду, зачастую очень дорогую, чтобы еще раз подчеркнуть свое положение и т.д.

Теперь разберем факторы, присущие личности, ведь это не только представление о самом себе, но и род занятий, финансовое положение, образование, раса, национальность, возраст, тип личности, этап, на котором находится семья в своем развитии.

Таким образом, *этапы развития семьи* — фактор, являющийся одним из самых мощных для оказания влияния при совершении покупки. Все семьи различны, и в зависимости от жизненного этапа количество и спектр покупок будет сильно отличаться.

Разберем основные варианты семьи и их потребности:

- холостяки, живущие отдельно, молодое поколение — такой тип потребителя покупает большое количество полуфабрикатов, следит за модой и т.д.;

- семьи, недавно объединенные узами брака, но еще не имеющие детей, покупают предметы необходимой мебели. бытовой техники, авто и т.д.;

- молодая семья, где появился ребенок, воспользуется большим количеством ассортиментного ряда товаров для детей, приобретет стиральную машину и т.д.;

- зрелая семья с детьми более склонна к приобретению качественных продуктов питания, ингредиентов для приготовления пищи, вещей повседневной необходимости, семейного автомобиля, велосипедов для выезда на дачу и т.д.;

- пожилые супруги, дети которых создали свои семьи и покинули родительский дом, будут покупать одежду, предме-

ты интерьера, лодки и удочки, что-то для внуков, медицинские приборы и продукты для поддержания здоровья и т.д.;

- одинокие пожилые люди приобретают самое основное — то, что по средствам, предметы первой необходимости, продукты питания, медикаменты.

Таким образом, мы видим, что потребности и интересы людей сильно зависят от жизненных этапов существования, поэтому субъекты рынка должны учитывать этот момент и относиться к нему с должной осторожностью. Еще один важный аспект, вытекающий из предыдущего, — это *возраст*. Производители, выбирая свой сегмент потребителя, учитывают особенности той или иной возрастной группы.

Если товары рассчитаны на детей, то стоит заметить, что до определенного возраста они не принимают решения о покупке, это делают их родители или бабушки и дедушки, поэтому сектор детской рекламы невелик. Ребенок может лишь попросить что-либо, поэтому товары для детей выглядят максимально соблазнительно, чтобы ребенок, взяв его в руки, не смог от него отказаться. Такое же действие оказывает реклама. Дети любят смотреть телевизор и рекламные ролики, они наиболее впечатлительны и максимально подвержены действию рекламы. Простые примеры этому — шоколад для детей, игрушки. Многие девочки узнали о кукле Барби и ее домиках из рекламы, создали образ замечательной и удивительно красивой девушки и заставили своих родителей купить предмет восхищения. В остальных случаях решение принимают родители, например в выборе масла для младенца, кремов, подгузников и прочих необходимых вещей.

Возрастная категория, следующая за детским сектором, — это молодежь, люди такой возрастной категории непрочны в своих убеждениях и хорошо поддаются влиянию. Их можно сравнить с пластилином. Из них можно вылепить то, что необходимо. У них достаточно легко выработать новые привычки и потребности. Для данной категории большое изобилие предложений (в рекламе или в гипермаркете) — от жевательной резинки, напитков (Спрайт, Пепси, Кока-Кола), средств

от прыщей, косметики до предметов одежды и бытовой техники.

На людей среднего возраста рассчитаны в основном дорогостоящие продукты или те, которые покупаются редко (драгоценности, автомобили, мебель и прочее). В сравнении с рекламой для подростков этой категории людей уделяется внимание, значительно меньшее, и в основном рекламируются машины или лекарственные препараты (витамины, средства от боли и др.). Это можно объяснить тем, что данная категория людей имеет свои устоявшиеся взгляды, пристрастия и убеждения, на которые очень трудно оказать влияние.

Важным аспектом является *пол*, ведь товары по своему назначению чаще предназначены для какого-либо пола, универсальные товары встречаются гораздо реже. Женщины охотнее покупают косметические и гигиенические средства, парфюмерию и косметику, средства для волос и ухода за кожей и т.д. Для мужчин рекламируются шампуни, дезодоранты, бритвы и прочее. Разделяя по половому признаку потребителей, также стоит учесть их возрастную категорию, уровень доходов и отдельные черты характера.

*Экономическое положение* говорит о том, насколько человек платежеспособен, сколько средств он готов потратить на покупки, какая стоимость для него будет оптимальной, а какая недорогой или завышенной. Если человек зарабатывает столько, чтобы удовлетворить свои первостепенные нужды и не более, то приобрести с легкостью семейный автомобиль он уже не сможет, а если имеет доход сверх этого, то ему возможно уже и не понадобится такая машина, он захочет приобрести себе шикарное средство передвижения представительского класса. Уровень доходов напрямую влияет на количество покупок, а главное на то, что приобретается, и уже от возможностей покупатель принимает то или иное решение. Люди, живущие в достатке, но вынужденные ограничивать себя в чем-либо, будут больше ценить в продукте гибкость цен, скидки, акции, возможность вернуть товар или обменять, количество ассортимента, выбор, условия доставки,

качество товара и т.д. Часть состоятельного населения будет больше ценить такие качества, как скорость обслуживания, внешний вид магазина и фирменный стиль, дополнительный сервис, наличие бесплатной парковки и т.д.

*Образ жизни* дает нам представление о человеке, его взаимодействии с окружающим миром и помогает предугадать его действия. Например, человек, ведущий здоровый, спортивный образ жизни, находясь в продуктовом отделе, скорее предпочтет приобрести в больших количествах йогурт и полезные хлебцы, нежели майонез и высококалорийную хлебобулочную продукцию. В отделе напитков он скорее купит натуральный сок или минеральную воду, нежели сладкий газированный напиток и т.д.

Продолжая этот пример, хочется сказать также о таком важном личностном факторе, как *род занятий*, ведь спортсмен нуждается прежде всего в специализированной одежде и обуви, а крупный бизнесмен — в солидных галстуках и костюмах.

На принятие решения о покупке также влияет *национальность*, ведь покупательские предпочтения у разных народов различны, например, жители севера отдадут предпочтение практичности и характеристикам теплоты, многофункциональности, нежели моде, люди с темным цветом кожи не будут пользоваться кремами, чтобы усилить загар и т.д. Основные различия данного аспекта связаны с местом жительства, поэтому многие производители создают товары, востребованные на определенном рынке, ориентированные на конкретного покупателя на основе его потребностей.

Важным является и *образование*, считается, что чем более образован человек, тем больше он эрудирован в отношении необходимых знаний и информации, а следовательно, более разборчив в совершении покупки. Конечно, это утверждение условно, ведь имеет место также спонтанность, черты характера конкретного покупателя, его импульсивность и склонность к неожиданным действиям.

Теперь поговорим о *типах личности*, ведь каждый человек индивидуален и имеет множество психологических характеристик, влияющих на покупательское поведение. Среди таких индивидуальных черт наиболее яркие: самоуверенность, непостоянство, независимость, общительность, предприимчивость, стремление к чему-либо, беспокойность, агрессивность, сдержанность и многие-многие другие.

Также черты личности могут и не признаваться самим человеком, на этот счет у него всегда есть свое представление о самом себе, и если тот или иной образ продукта совпадает с собственным, то это попадание делает товар покупаемым данной категорией людей.

Разберем факторы *культурного влияния*. Первоосновы культурного поведения лежат в нашем детстве, с детства нам были привиты манеры и шаблоны решения некоторых ситуаций, поступков, идеи, религиозные представления, свойственные конкретной семье. Родители прикладывали максимум усилий для разъяснения того, что хорошо, а что плохо. Культура встречается везде на протяжении жизни человека, например культура поведения, культура общения, культура речи, культура в эстетике и искусстве, культура моральных ценностей и т.д. Под воздействием культурных аспектов (общение, язык, взаимоотношения, ценности, вера, убеждение, нормы и т.п.) человек выбирает тот или иной тип поведения. Выбрав для себя форму поведения, человек самостоятельно принимает решения с учетом сложившегося у него мировоззрения. Это поведение напрямую отразится на процессе принятия решения о покупке какого-либо товара.

К примеру, рассмотрим семью, живущую небогато, «по средствам», но не бедствующую, на жизнь и самое необходимое всем хватает. Семья состоит из родителей возраста около 40 лет и детей-подростков, возможно участие деда и бабушки, где все спокойно, царит атмосфера взаимопомощи и доверия, а также максимум уважения к старшим, семья верующая и старается не грешить в силу своих возможностей. Большое внимание отводится детям, их образованию и развитию, не-

смотря на небольшие доходы, средства рационально распределены так, чтобы дочка ходила в музыкальную школу, а сын на компьютерные курсы. Проживая в культурной среде, не видя пьянства, не слыша ненормативную лексику, читая книги, помогая родителям, девочка перенимает те или иные особенности покупательского поведения. Находясь в магазине, она не позволит себе в силу своего воспитания и культуры приобрести спонтанную, дорогую, а главное ненужную вещь в дом, где распределен каждый рубль, такой поступок мог бы быть расценен как неуважение к семье и эгоизм. При выборе одежды она не купит юбку очень короткой длины, а предпочтет более скромный фасон, другой был бы для нее неприличным. Минимум внимания она будет обращать на шоколадки и прочее, рассчитанное на подростков. Объективно купит все необходимое: хлеб, молоко, стиральный порошок, что-то еще нужное и не более. Культура проявляется в потребителе в большей или меньшей степени, примеров может быть множество, совсем не обязательно положительных.

**Психологические факторы** принято рассматривать как совокупность понятий, применяющихся для понимания потребительского поведения, к ним относятся: отношение, мотивы, убеждения, усвоение, восприятие.

Человек постоянно нуждается в чем-либо, и когда это чувство нужды становится слишком сильным, она превращается в мотив и посылает человеку сигнал для необходимого комплекса мер по ее устранению. Как только человек устраняет нужду в чем-либо, пусть даже ненадолго, он становится внутренне более спокойным и менее напряженным. Преодолевая данный этап, он стремится к его повторению или развивает дальше свои потребности.

В основе многочисленных исследований по данной теме лежит знаменитая иерархия потребностей Авраама Маслоу, где на первом месте — физиологические потребности, затем — потребности самосохранения, социальные потребности, потребности в уважении, и как вершина — саморазвитие и самореализация. Если первые ступени иерархии не удовлет-



ворены, то человек не может идти дальше, пока не удовлетворит те нужды первого уровня, которые являются первостепенными, если же этот этап достигнут, то человек берет планку выше и двигается в связи с поставленной задачей. То же происходит с потребностями. Многие сейчас задумались, как это относится к факторам, влияющим на совершение покупки, и к мерчандайзингу в целом? Ответ прост: нужду и потребности человек зачастую удовлетворяет продукцией, т.е. продукт выступает в роли инструмента удовлетворения потребностей.

**Восприятие** помогает принять тот или иной объект благодаря множеству ощущений, обобщая которые, человек создает для себя нечто целое, в нашем случае это какой-то товар со всеми его свойствами и характеристиками. Данное восприятие называют **субъективным**. В электронной энциклопедии дается такое определение восприятию: «Восприятие (одна из психических функций, называемая также «перцепция», от лат. perceptio — представление, восприятие) — сложный процесс приема и преобразования сенсорной информации, формирующий субъективный целостный образ объекта, воздействующего через совокупность ощущений, инициируемых данным объектом»<sup>4</sup>.

**Усвоение**. Осуществляя какую-либо деятельность, человек усваивает знания и опыт в процессе необходимых изменений, что ведет к переменам в поведении людей. «Усвоение — основной путь приобретения индивидом общественно-исторического опыта. В процессе усвоения человек овладевает социальными значениями предметов и способами действия с ними, нравственными основаниями поведения и формами общения с другими людьми»<sup>5</sup>. В зависимости от того, был ли опыт удачным или нет, сложится заранее предвзятое отношение к аналогичной продукции других производителей. Например, купили куклу, резина была некачественной, имела химичес-

<sup>4</sup> <http://seal608.narod.ru/LK2.htm>

<sup>5</sup> <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=1036>

кий запах, в следующий раз покупатель будет недоверчиво относиться к куклам подобного рода, станет проверять их характеристики более детально.

*Убеждение* проявляется, когда покупатель сам наделяет товар определенными качествами или характеристиками, по словам друзей, знакомых, рекламы и т.д. На сайте «Мир психологии»<sup>6</sup> присутствует такая информация: «Убеждение — способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, выстроенных по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис. Успешное убеждение ведет к принятию и последующему включению новых сведений в сложившуюся систему взглядов и убеждений, к определенной трансформации мировоззрения, а значит, и мотивационной основы поведения». Производитель должен учитывать этот факт, и программа сбыта и серия маркетинговых мероприятий должна предоставлять аргументы в пользу вашей продукции, т.е. некие доказательства вашей точки зрения или того, что вы говорите правду. Например, лозунг «наша продукция сертифицирована и одобрена» звучит убедительно, но если к этому продемонстрировать на презентациях или на упаковке лицензии и сертификаты, то это будет аргументом вашей правоты, утверждением в пользу качества продукции.

Верно используя аргументы, можно изменить мнение покупателя, главное при этом:

- говорить потребителю только правду, все аргументы должны быть правдивыми;

- использовать простые, ясные доводы, не забывая о том, что потребители — простой народ, поэтому если, например, информация будет изложена научными терминами, то ее просто не поймут и не воспримут в качестве аргумента;

- помнить, что способы убеждения должны выбираться с учетом особенностей потребителя, целевой аудитории и других характеристик;

<sup>6</sup> <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=1020>

- учитывать, что аргументация должна быть выполнена культурно и корректно, не задевая интересы других покупателей, которые могут быть с вами не согласны.

Хорошими и эффективными аргументами будут те, которые имеют прямое отношение к продукции, основаны на реальных фактах и событиях, актуальны как во времени, так и в содержании. Часто убеждение подкрепляется такими сравнениями, как «до» и «после», если сравнения контрастны и подобраны удачно в пользу продукции, то потребитель делает для себя некий вывод. Например, реклама питьевого йогурта «Активия», где до приема продукта наблюдалась тяжесть в желудке, а через неделю после его применения все работает «как часы». Существует множество методов убеждения, если умело ими пользоваться, то можно убедить покупателя приобрести именно тот продукт, в отношении которого и велась работа по убеждению.

**Отношение** — это некое сложившееся мнение или оценка какого-либо товара, основанная на опыте или полученной информации. Чтобы отношение к продукции было восторженным, положительным, а не отрицательным или безразличным, ведется глобальная работа с целью создать максимум расположения к производителю и товарам.

В условиях вечной конкуренции, чтобы удержать свои позиции на рынке и завоевывать господство, многие производители совершают ряд мероприятий, но самое главное — это добиться преданности к выпускаемой продукции. Учитывая это, производитель обычно ориентируется на определенную потребительскую группу, на которую и рассчитывается товар, учитываются особенности выбранной категории людей, ведь у всех разные вкусы, но обязательно есть что-то, что их объединяет (уровень образования, доходов, склонность или нет к путешествиям, возраст и многое другое).

Анализируя потребности, можно ответить для себя на многие вопросы. Какова связь между покупкой вашего товара и товара конкурента? Какие дополнительные потребности желают удовлетворить покупатели вашего продукта, какие по-

лучить при этом выгоды? Какие критерии ценит покупатель, чтобы сказать покупке «Да!»? Где потребитель ищет информацию о продукте? И многие другие вопросы. На поведение человека оказывают большое влияние факторы культурного, социального, психологического и личностного характера, которые подсказывают, как лучше заинтересовать и обслужить того или иного потребителя. Рассмотренные моменты помогают понять целевые рынки, потребности, меняющиеся у человека с течением времени и то, каким хотят видеть товар. Ориентируясь на потребителя, производитель всегда окажется в выигрыше.

В дополнение к вышесказанному хочется добавить, что многие факторы не только объективны, но и субъективны. Например, в нашей стране возможны многие изменения не только политического характера, но и экономического, при этом сама ситуация будет всем понятна, и производитель может подстраиваться под вновь изменившиеся условия. А вот то, какая будет реакция на данный фактор у каждого потребителя, останется загадкой, ведь предугадать возможно поведение людей лишь в данной конкретной ситуации, но не все они действуют одинаково рационально и логично. Известность какой-либо торговой марки совсем не дает наибольшей гарантии, что потребители приобретут именно этот товар, ведь каждый из них руководствуется своим критерием отбора. Также часто, приобретая на рынках какую-то вещь, мы торгуемся с продавцом и в большинстве случаев получаем скидку.

В итоге мы конечно рады, но подсознательно думаем, что раз нам уступили в цене, значит, это все было спланировано, стоимость с самого начала была указана несколько выше продажной. Человек при совершении приобретения не всегда действует согласно твердо установленным правилам: его нелогичность в этом заставляет систему сбыта и маркетинга функционировать так, чтобы покупка была исполнена.

Представленные выше факторы, влияющие на покупку, нужно рассматривать не только по отношению к покупаю-

шим, но и с другой стороны — со стороны предлагающих, продающих. Давайте разберем, как эти факторы влияют на деятельность реализующего звена.

Для простоты разделим все *факторы* на три группы:

- 1) глобальные факторы, не поддающиеся контролю;
- 2) локальные факторы, продиктованные самой организацией производителя;
- 3) личностные факторы продавца.

К первой группе относятся: политический режим, инфляция, уровень развития экономики, законодательная база и т.д. Глобальные факторы подогревают и без того обостренную конкуренцию, в результате которой, как известно, выживает сильнейший, а слабый выходит из игры и теряет возможность продолжить сражение. Ко второй группе относится внутренний политический режим организации (финансовая стабильность, развитие ассортимента, уровень обслуживания и знаний персонала, внутренняя структура предприятия, распределение полномочий и обязанностей и т.д.).

Третий фактор — это доля вклада каждого участника реализации в общее дело, сколько он придает усилий для выполнения поставленных задач и достижения собственных целей. Личный вклад продавца, менеджера, консультанта, мерчандайзера выражается в их деятельности, насколько умело они могут войти в доверие, расположить к себе собеседника, убедить, искусно преподнести информацию. Личные качества зависят напрямую от уровня развития, а значит, и от образования, семьи, в которой воспитывался и проживает человек, рода занятий, представлению о самом себе и т.д. Хороший сотрудник отдела продаж, сбыта в целом должен применять необходимые навыки, учитывать врожденные и приобретенные качества личности в своей работе, ведь от обаяния, умения общаться, образа продавца (его стиль, внешний вид), манеры поведения будет зависеть количество продаж. Покупатель, воодушевленный образом продавца, менеджера, проявляет больше заинтересованности к продукции и производителю, а также охотнее совершает процедуру приобретения изделий.

Именно сотрудники являются представителями, «лицом» организации или фирмы. Если существует какое-либо неприятие к продавцу, это действует в качестве антирекламы, происходит автоматическое отторжение покупателем и продукцией, и организации, которую представляет не понравившийся продавец.

Таким образом, к факторам, влияющим на совершение покупки, кроме стоимости, надежности, качества самого товара и т.п., рассматриваемыми нами несколько выше, добавятся также:

- легкость общения с продавцом;
- подверженность к убеждению;
- природное обаяние собеседника;
- активность продавца и мерчандайзера (применяемая в умеренном количестве).

Например, в аптеке с хорошим именем, рекламой, известностью, шикарным ассортиментом мы видим вялого, неопрятного, не располагающего к общению фармацевта. Какие у вас возникли ощущения? Например, вам необходимы витамины для иммунитета, вы еще более захотите их приобрести? Спросить рекомендацию? Я думаю, что скорее наоборот, что желание приобрести что-либо исчезает, и появляется идея найти те же необходимые медикаменты в другом аналогичном месте продаж. Все просто, не забывайте, что личный вклад — самый весомый, он работает с наибольшей отдачей.

Факторами можно и нужно управлять. Хотя не все они являются управляемыми. Что касается тех, которые относятся к инструментам маркетинга, несомненно, это упаковка, дизайн, подача информации, реклама, свойства и стоимость изделий, сервис, обслуживание и многое другое.

# ГЛАВА 3

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕРЧАНДАЙЗЕРА

### 3.1. Выкладка товара

Посещая магазины, не каждый человек задумывается над тем, почему тот или иной товар расположен именно в том месте магазина, где мы его покупаем. Мы думаем, что это естественно, ведь посещая торговые точки, потребитель преследует совершенно иные цели. Когда человек находится в огромном мире торгового пространства, возможность задуматься об этом моменте полностью исключается, на пути появляется множество отвлекающих маневров, таких как рекламная продукция, наличие промоутеров и т.д. Выкладка товаров — отнюдь не исключение, это один из наиболее важных привлекающих моментов и значимых инструментов стимулирования сбыта. В результате покупатель уже не думает даже о своих собственных мыслях, переживаниях, проблемах, а находится перед выбором покупки, которая зачастую является незапланированной.

Рациональное размещение продукции способствует стимулированию покупательского потока и значительно экономит время обслуживания посетителей. Постоянные посетители быстро находят необходимый им товар, так как знают место его расположения. При этом можно облегчить труд сотрудников магазина, если в процессе пополнения товарных запасов наиболее популярных у потребителей продуктов ис-

пользовать кратчайшие пути движения товаров со склада к этой зоне размещения.

Под выкладкой часто подразумевается сложный процесс, связанный с расположением и укладкой предлагаемого наименования продукта, чтобы он выигрышно был показан потребителю.

Грамотно расставить товар — это искусство, стратегия которого должна быть просчитана и обдумана заранее. Удачно разработанная и поддерживаемая в порядке выкладка всегда способствует приобретению покупателем товара.

На каждый ассортимент позиций существует определенная планограмма выкладки. **Планограмма** — это схема, по которой расставляется ассортимент торговой марки. Безусловно, у всех организаций подобные *карты выкладки* различаются, но все они основаны на общих принципах. Рассмотрим основные.

1. При создании эффективной планограммы прежде всего необходима четко поставленная задача, концепция как одной полки, так и целого магазина. Имея конкретное наименование торговой единицы, продавец начинает разработку ее размещения. Например, поставлена задача построить планограмму отдела «Хозяйственные товары. Свечи». Мы планируем, что расположение товара в отделе начнется с наименований невысокого размера, затем будут размещены более крупные. По вертикали свечи будут расположены по категориям: праздничные, для подсвечников, хозяйственные и т.д. По горизонтали разделение будет в соответствии с различными коллекциями. В данном случае мы руководствовались вертикальным способом выкладки, который является наиболее удобным, так как предусматривает расположение однородных товаров в несколько рядов на полках стеллажей сверху вниз, что обеспечивает свободный доступ покупателей различного роста и хороший показ наименований. Товары большего размера занимают нижние позиции, меньшего размера — верхние полки. *Вертикальная выкладка* более эффек-



тивна из-за наилучшего обзора, более быстрой ориентации посетителей и более полноценного зрительного представления ассортимента, что ускоряет процесс продаж.

В случае, когда необходима горизонтальная выкладка, нужно учитывать, что на самой нижней полке размещается товар более дешевый или менее привлекательный, а также изделия больших размеров. Движение товара направлено слева направо по серии и по уменьшению объема, давайте разберем, почему. С детства мы учились читать и писать, и делаем это слева направо, аналогично, рассматривая витрины, наши глаза проходят по группам продуктов в той же последовательности. На основные рефлексы покупателя и рассчитаны все мерчендайзинговые направления.

*При горизонтальной выкладке* товар располагается вдоль по всей длине полки или иного торгового оборудования. Например, в отделе молочных продуктов на одной полке располагается только кефир, на другой ряженка, затем майонез и йогурты. Подобная выкладка может иметь два варианта деления товара и зависит от того, как тот или иной товар себя презентует. В первом случае продукция разделяется по виду товара. Например, в бытовом магазине на всей протяженности ряда расставлены товары для мытья посуды, в следующем ряду — чистящие средства, затем стиральные порошки. Вторым вариантом будет горизонтальное расположение по торговой марке, например, на верхней полке будет представлен порошок одной фирмы, на следующей — другой фирмы и т.д., таким образом, товар каждого производителя располагается совершенно отдельно от конкурентов. Свои пиковые зоны продаж горизонтальная выкладка имеет справа от центра и в самом центре полки. Наиболее слабые места размещения — это боковые и с левой стороны от центра. Как правило, недорогие товары располагаются в слабых зонах, считается, что покупатель обнаружит их и там, а в самых сильных зонах — продукты более дорогой ценовой категории.

На практике часто встречается *смешанный тип выкладки* с элементами как горизонтальной, так и вертикальной

схем. Выигрышной считается *дисплейная выкладка*, когда на обзорном месте по ходу движения покупательского потока располагается фирменная стойка или стенд. Являясь в своем роде дополнительным торговым оборудованием и рекламой в одном лице, данная дополнительная точка продаж может хорошо презентовать изделия, использовать различные инструменты и способы расстановки товара.

Применяют также *блочную выкладку*, или выкладку продукции по блокам, которые образуют торговые марки (при этом возможно расположение как в горизонтальном направлении, так и в вертикальном).

Видов расположения изделий, или выкладки, много: на прилавках, отдельных стендах, полках, поддонах, корзинах, специальных коробах и иных приспособлениях. Какой бы ни была выкладка, она должна быть привлекательной, устойчивой, иметь наглядность и побуждать к желанию приобрести товар. Для этого следует при размещении желанного ассортимента на полках продаж сделать товар более заметным, нежели у конкурентов, заинтересовать, привлекая внимание, убедить покупателя выигрышной дополнительной информацией, создать удобство и доступность при поиске и физическом контакте, находить все новые решения.

Цели использования выкладки едины для всех торговых марок:

- добиться, чтобы товар вошел в доверие к потребителю и стал любимым;
- увеличить объем продаж;
- быть сильным конкурентом для одноименных товаров других производителей;
- увеличить воздействие товара на потребителя;
- заслужить признание благодаря идеальному представлению изделий.

Если рассматривать расположение продуктов по цветам, то яркий и крупный товар должен располагаться по направлению движения, привлекая тем самым к себе внимание. Соответственно, соблюдая движение товара, слева направо

расставляются продукты от светлых спокойных тонов к ма-  
нящим ярким или более темным сочетаниям оттенков. Данное  
правило не является обязательным, с учетом роста желания  
производителей выделиться, можно преподнести что-то но-  
вое, нарушая сложившиеся стандарты и представления.

В случае, когда на полке представлен одноименный товар  
различных производителей, часто используют эффект ярко-  
го пятна, или цветовую блокировку. Суть ее заключается в  
том, что товары с упаковкой одного цвета создают одноцвет-  
ный блок, хорошо, если весь выигрышный блок принадлежит  
именно вам, и таким образом вы выделяетесь среди других  
групп товаров или других производителей. Если же ваша  
продукция в данном блоке сливается с товарами конкурен-  
тов, то покупатель вряд ли будет находить в них отличия,  
чтобы купить именно вами предлагаемое изделие. Например,  
продукция одноразового применения на протяжении долгого  
времени производилась белого цвета, сейчас же можно уви-  
деть те же стаканчики, ложки и тарелочки в желтом, крас-  
ном, синем цвете и других цветовых вариантах.

Если сочетать блоки из различных цветов, могут рож-  
даться полезные для продажи ассоциации. Например, в от-  
деле по уходу за телом используемые блоки белого и синего  
цвета вызывают ассоциацию с расслабляющим морем. Также  
способом привлечения внимания может служить не только  
контраст по цвету, но и контраст по форме.

При создании планограмм часто используется принцип  
заимствования популярности, заключающийся в том, что сла-  
бые товары располагаются в середине, а сильные начинают и  
завершают ряд. Согласно данной концепции, находясь в ок-  
ружении сильных товаров, слабые заимствуют у них допол-  
нительное внимание.

2. После теоретической разработки основных моментов  
начинается прорисовка схемы расположения. Изображается  
само торговое оборудование, в нашем случае отдел, каждая  
полка в отделе, на котором отражаются условные товары с  
учетом размера, цвета, формы и т.д. Чем реалистичнее будет

изображено расположение на планеграмме, тем понятнее и легче сотрудникам магазина и мерчендайзерам выкладывать продукцию.

3. Затем вводятся условные обозначения каждой единицы товара, по которым ориентируются сотрудники сферы продаж.

Составленные планеграммы отправляются к руководству на одобрение, и уже утвержденный вариант применяется в отделе выкладки продукции.

Выкладка может быть основанной на разработке планеграммы поставщика, а также быть результатом совместной работы с торговой точкой. Активно развивается направление по созданию для каждой сети торговли собственных стандартов мерчендайзинга, а следовательно, и выкладки.

Безусловно, планеграмма может меняться, на это влияют многие факторы: увеличение товарных позиций, изменение спроса потребителей на тот или иной товар и т.д. Так, например, во многих торговых точках, чтобы просчитать пользу выкладки, составляют отчет эффективности, где просчитывается величина товарооборота с каждого квадратного метра за определенную единицу времени (год, месяц, и т.д.). Основываясь на показателях, можно увидеть различия в доходности между секциями, группами товаров в различные периоды, что также является основой для принятия решения по внесению корректировок в планеграммы.

Заметный товар чаще всего становится выбором покупателя, особенно большое значение имеет полка, на которой расставлен продукт. Многочисленные исследования показывают, что средние полки, расположенные на уровне глаз посетителя, способствуют максимальным продажам, в народе мерчендайзеры называют такие полки *золотыми*, именно за них и разворачивается борьба, но поговорим об этом несколько позднее. Полки, находящиеся выше уровня глаз, имеют показатели продаж ниже, чем средние, и называются *серебряными*. Соответственно, самые нижние полки обречены, они занимают третье место по выигрышности размещения.

На самом высоком уровне располагаются яркие, с заметной упаковкой товары, имеющие такие свойства, как легкость, компактность, удобство в возможности взять его в руки. Ухоженная, содержащаяся в идеальном порядке выкладка вызывает доверие покупателя, который также четко реагирует на:

- цветовую окраску товара;
- движение товара;
- используемые эффекты света;
- массовость в представлении товара;
- креатив, что-то необычное и интересное;
- сопровождение информационно-рекламными материалами;
- возможность попробовать, участие в дегустациях, наличие пробников.

Торгующие массовыми товарами супермаркеты используют многотоварные, массовые выкладки, выкладки «навалом».

**Многотоварные выкладки** ориентированы на различные группы покупателей. При этом выкладка включает в себя различные изделия (как связанные, так и не связанные между собой). Главным условием является то, что при использовании данного типа представления товара сама продукция должна быть востребованной, а товары сильными, с потенциальным объемом реализации.

Если продукт пользуется большой популярностью, то **массовая выкладка** будет только на пользу. Большое количество акцентирует внимание покупателя и способствует большому объему продаж. При такой выкладке стоит помнить об удобстве покупателя брать товар, если предлагаемая конструкция будет очень высокой или продукта будет настолько много, что покупатель затруднится при его выборе, то максимального эффекта ожидать не стоит.

**Выкладка «навалом»** позволяет избежать излишних затрат, используется ЛИШЬ емкость или вместительное приспособление, например короб, куда и ссыпаются изделия. Так, в

магазинах часто можно увидеть тележки или бочки, доверху наполненные мягкими игрушками, или корзины с носками в магазинах одежды и т.д. Как правило, подобное размещение продукции сопровождается ярким и крупным ценником, вывеской, указателем, другими рекламно-информационными материалами. Использование, например, тележек очень выгодно не только в связи с тем, что выхватит внимание покупателя, но еще и тем, то она мобильна и может легко менять свое расположение, на ее наполнение практически не требуется времени. К минусам можно отнести то, что ее мобильность в отличие от более устойчивых конструкций может мешать покупателям, если, например, она выкатится в проход, она может быть передвинута в другой отдел, случайно или намеренно, например руками конкурентов. Также следует поддерживать необходимое количество товара. Если в тележке, используемой в отделе фруктов, останется, например, два или три апельсина от общего объема, то ее легко можно принять за тележку другого покупателя и пройти мимо.

Объемность предлагаемого товара неосознанно действует на покупателя как предложение продукта по сниженным ценам, поэтому увеличивает спрос. Для того чтобы воспользоваться данной уловкой, нужно лишь определиться с тем, в чем выставлять товар, где и какой именно.

Итак, как мы уже узнали, размещение изделий — это их расположение на площади и оборудовании торгового зала, наиболее прогрессивные розничные торговые предприятия уделяют должное внимание данным аспектам деятельности, и это неудивительно, размещение и выкладка являются важными средствами стимулирования сбыта.

Рассмотрим *еще несколько принципов выкладки товаров*.

1. Недорогие товары работают на то, чтобы создать у покупателя благоприятное впечатление об уровне цен магазина, данный принцип можно назвать: «недорогие товары — вперед!». Безусловно, он работает в розничных сетях, ориентированных на различные группы посетителей. Покупатель, зайдя

в магазин, в первую очередь обратит внимание на доступные цены, затем он втягивается в процесс покупки и впоследствии набирает продукты автоматически, уже не обращая внимания на цены.

2. Принцип чередования, когда товары с низкими и высокими ценами чередуются, приносит торговой точке наибольшую прибыль. Чередование осуществляется по ходу движения покупателей в торговом зале. При этом дорогостоящий товар не должен быть загнан к выходу, к концу магазина, так как покупатель может не рассчитать сумму своих денежных средств или его корзина уже будет переполнена, в итоге он откажется от покупки дорогого товара. Нельзя злоупотреблять приведенным принципом, неграмотная расстановка, когда дорогие торговые марки размещены вместе с дешевыми товарами, наносит удар по репутации бренда и лишь создает неблагоприятное впечатление.

3. С учетом предыдущего принципа основные дорогие марки, бренды следует размещать в самом начале ассортиментной группы. Это логично, ведь в еще пустую корзину человек положит большее количество товара. Данная психология потребителя является простой, но ее нельзя упускать из внимания.

4. На переднем плане полки выставляются так называемые **фейсы** — это единица продукта, расположенная лицом к покупателю, подобных рядов может быть различное количество, что связано с имеющимся объемом продукции в наличии и возможностями полочного пространства, наиболее оптимальным является 3-5 фейсов каждого вида продукции. Недопускается расстановка товара друг на друге, если это может помешать удобству покупателя брать товар, повредит вид и впечатление от продукции. Например, в гипермаркетах в отделе алкогольных напитков часто встречается на самой верхней полке наличие железных банок с алкоголем, на которые наставлен еще целый ряд, а то и два. Понять ситуацию в магазине можно, как правило, она связана с недостатком торговых площадей или торгового оборудования, но при раз-

мещении продукции таким образом однозначно теряется уровень продаж этого вида наименований. Человек может попросту побояться разрушить столь сложную конструкцию, в голове у него возникает картина, как все это сооружение может рухнуть с прилавка. Заинтересовавшийся товар может оказаться недоступным в силу роста покупателя, а обращаться за помощью к продавцу, который занят другими первостепенными обязанностями, или к проходящим мимо посетителям не всегда удобно. Поэтому, чему в данной ситуации отдать предпочтение, комфорту покупателя или показу широкого спектра наименований, решать только вам.

5. Принцип напыщенности и гармоничности. Формируется на основе предыдущего и зависит от наличия товара и его ассортимента. Если вы представляете продукцию в малом количестве, например два SKU<sup>7</sup> (единица одного товарного сорта, марки или группы) дезодоранта по одному фейсу в количестве 1 шт., хотя могли бы заполнить множеством SKU с гораздо большим количеством единиц продукции и фейсов, то покупателю труднее будет акцентировать внимание на данном товаре, она будет воспринята как единичная, разрозненная, потеряется в глазах покупателя. Покупатели по-разному реагируют на подобное, но большинство стремится купить то, что предоставлено в большом объеме, нежели забирать последнее. Заполненность полок должна присутствовать всегда, не допускается пустое место, провал среди основной презентации товаров одной группы или блока.

6. Принцип объединения товаров по группам. Применяется к товарным позициям одной серии, например, при предоставлении косметических и парфюмерных средств рядом располагаются спрей для тела большего объема, затем меньшего, гель для душа, туалетная вода, дезодорант-спрей, дезодорант шариковый и т.д. Соответственно, товары одного наименова-

<sup>7</sup> SKU — это единица одного товарного сорта, марки или группы, подробнее на <http://www.bc-expert.ru/articles/facing/>



ния, но разного объема или фасовки находятся рядом. Все это формирует целостность производственной серии. К тому же просто является очередным удобством для покупателя, рядом с ароматом интересующих его, к примеру, духов он может сразу увидеть другие средства с подобными свойствами и самостоятельно составить некий набор, если таковой не предусмотрен. Аналогичный принцип относится к взаимосвязанным товарам, например, там, где выставляются в продаже плееры, рядом можно найти сумочки для них, там, где располагается пиво, обычно присутствуют и сухарики, чипсы и т.п.

7. Принцип удлинения полок. Например, продолжение низких полок в овощном отделе эстетического вида ящиками, на этом же уровне заполненными продуктами, это создает эффект удлинения полок. Можно удлинить полку, поставив корзину с уцененным товаром. Применяется и иллюзионное удлинение с помощью зеркал, к тому же, если зеркало расположить и сверху, то произойдет мнимое удваивание продукции, что подобно эффекту «навалом» или «изобилия». Часто используется не иллюзия, а реальное удлинение, за счет расширения полочного пространства металлическими, пластмассовыми или фанерными приспособлениями.

8. Принцип «наилучшему товару — лучшее место» более применим в собственных магазинах. Товар, который приносит самую большую выручку, должен располагаться в наиболее выигрышном месте.

Существует ряд **общих обязательных правил**, используемых в мерчандайзинге:

С ближе к покупателю должен располагаться товар, у которого срок реализации близок к завершению. Мерчандайзеры переставляют продукцию таким образом, что продукты более позднего срока действия находятся далеко, в глубине полки, а удобно ли покупателю брать продукт, с трудом доставая его из середины? Конечно нет, следовательно, такой принцип помогает избежать остатков просроченных товаров. Таким образом, отбор продуктов можно и нужно контролировать. Кроме приема с выкладкой, не стоит забывать, что залежавшийся

товар с истекающим сроком годности можно реализовать, применив дополнительные акции, презентации, дегустации и т.д.;

- продукты располагаются лицевой стороной к покупателю и должны быть видны целиком, не загораживая друг друга. Хороший обзор способствует увеличению заметности и заострению внимания покупателя;

- ценники должны быть правдивыми, эстетичными, соответствовать товару и нести легко читаемую информацию. Плюсом будет являться наличие у прилавка каталога с продукцией и ценами, где покупатели могли бы самостоятельно найти интересующую и нужную для них информацию о составе, уточнить стоимость;

- при желании взять товар в руки не должно быть никаких лишних преград, потребителю должно быть удобно, доступный путь к товару — еще одно правило. Максимально выигрышным, как уже упоминалось, является использование «золотых полок», если же такой возможности нет, то необходимо располагать товар на верхних полках так, чтобы удобно было снять его оттуда, располагать в разумном количестве. Например, если поставить на самые высокие по уровню полки трехлитровые банки с соком, то их доступность в данном случае исключается;

- совершенный внешний вид изделий, максимальная опрятность формирует впечатление о товаре, производителе и о магазине в целом. Если продукция весовая, например колбасы, то следует регулярно обновлять срез, демонстрируя свежесть изделий. Опрятность относится к витринам, стеллажам, полкам и прочему торговому оборудованию, которое должно содержаться в чистоте и порядке;

- для выделения и лучшего восприятия желательно сопровождать выкладку художественным оформлением, рекламносителями;

- продукция не должна менять место своего расположения часто.

Грамотно выставленный товар побуждает потребителя его приобрести. С одной стороны, производитель может про-

дать продукцию розничному продавцу, а уже его задача — реализовать, но если ему не помочь в этом, то захочет ли он купить еще и еще, будет ли следующий раз? Соответственно, помогая сбыть заказ, производитель помогает самому себе продать товар и в следующий раз, и чем больше и объемней будет реализация у продавца, тем больше продаст и производитель. Такой логикой твердо объясняется необходимость работы *визитных мерчандайзеров*, контролирующих выкладку изделий.

Выкладка не только обеспечивает максимальные закупки, работает на поддержание товара на рынке сбыта, но также не позволяет конкурентам заменить ваши товары на свои при использовании полочного пространства. Обойти конкурентов можно не только выигрышным местом расположения на полках, но и выставив товар лучше всех. Кроме того, необходимо искать дополнительные возможности расширить выкладку продукции; частым решением в данной ситуации является выкладка в специальных рекламных упаковках, составление пирамид или других художественных композиций, предоставление фирменного торгового оборудования. Даже самое малое пространство торгового зала можно использовать эффективно и совсем не обязательно строить сложные композиции, занимающие большую площадь.

Классический вариант предусматривает расположение товаров одной группы в конкретном месте магазина, если же нарушить данное правило, то ваши товары несомненно выделятся и запомнятся покупателю. Для этого используется практически любое торговое оборудование: стеллажи, корзины, тележки, поддоны и т.д. Паллетная выкладка (выставление продукции на специальных помостах) значительно экономит место торгового зала, но позволяет разместить огромный объем продукции, помогает увеличивать количество импульсных покупок и является замечательным рекламным ходом. Наиболее часто в супермаркетах можно увидеть паллетную выкладку знаменитых продуктов марки «Кока-Кола» или пивных компаний, а также паллеты с подсолнечным маслом,

банками корнишонов и прочие другие. Если же дублировать популярный товар на паллетах, а также и в основном месте продаж, то в часы пик это позволит избежать неудобства и излишнего ажиотажа в основном отделе его расположения. Если паллетный ход несет в себе идею акции, например, при покупке банки кофе дарится ложка в подарок, или просто представить товар по более выгодной цене, то спрос будет еще выше.

Декоративная выкладка ассоциируется у потребителя с художественным произведением, и это правильно. Если, например, вы выставляете шар из консервных банок, используя различные цветные полосы или вьющуюся ленту высотой с человека, необходимо помнить, что товар не должен быть расставлен только по видению дизайнера, в первую очередь диктуют правила законы мерчандайзинга. Вторым нюансом является и то, что слишком сложные конструкции вызывают у человека только восхищение, но сложны в доступности, покупатель боится взять продукт, отняв его от композиции, опасаясь ее разрушить как эстетически, так и механически. При составлении декоративных выкладок следует учитывать данные факторы и составлять ее с тем учетом, чтобы конструкция и идея не сильно страдала от покупки покупателем ее составляющих. Если же составить ее нелогично, то от произведения искусства ничего останется, когда часть ее будет уже разобрана. В связи с этим не стоит пренебрегать декоративной конструкцией, но использовать ее нужно, основываясь на простых формах и регулярно поддерживая в идеальном состоянии. При несоблюдении данных факторов данная выкладка из красиво сложенной и привлекательной может превратиться в совершенно противоположное творение и даже послужить антирекламой, поэтому магазины самообслуживания используют ее крайне редко, чаще в рекламных целях, для повышения интереса к продукту или бренду.

Если вы используете основную или дополнительную точку продаж, то при любых видах выкладки следует

помнить, что использование рекламных материалов с дополнительной к нему рекламной информацией стимулирует покупателя к приобретению и повышает известность товара.

**Основные пожелания** к выкладке товаров:

- осуществляйте выкладку в местах наилучшего обзора покупателей, старайтесь избегать невыигрышных позиций в местах плохого освещения, против движения покупательского потока и т.д.;

- выставляйте товар по направлению лицом к лицу с покупателем, исключайте расположение торцевой стороной, руководствуйтесь основными правилами выкладки;

- используйте полочное пространство максимально эффективно, не перегружая и выигрышно подбирая ассортимент с учетом возможности его размещения;

- соблюдайте правила ценника, если возможность использования специальных приспособлений для ценников отсутствует, приклеивайте его так, чтобы не затруднить обзор товара и не помешать потребителю считать нужную информацию с упаковки;

- следите за чистотой и исправностью полок и иного торгового оборудования, внешним видом изделий;

- продукты, имеющие резкий и сильный запах, не должны мешать продажам других товаров, располагайте их в специальных упаковках, приспособлениях, отдельно отведенных местах или используйте средства по нейтрализации запахов;

- в своих действиях ориентируйтесь на размер и возможности, уровень торговой точки в соответствии со статусом магазина. Осуществляйте в связи с этим подходящий вид выкладки (аналогично подбирается линейка товаров, представляемых к вниманию посетителей торговой точки);

- подкрепляйте выкладку уместно располагающимися в нужном количестве рекламными средствами.

## 3.2. Обеспечение торговых точек рекламоносителями

Люди не могут обойтись без информации: на работе, дома, на улице — они черпают ее повсюду и совершают действия, поступки на основе анализа полученных сведений. Почему бы производителю или продавцу не предоставить то, что необходимо человеку, то, что помогло бы получить ему полезные сведения?

*Средства массовой информации* работают для человека и на человека. Конечно, выгодно использовать радио и телевидение, ведь тогда большинство населения услышит ваш призыв, но когда, дело касается магазинов невысокого уровня, возможности доступа к СМИ у которых несколько ограничены, на помощь в данном случае приходит внутренняя реклама.

Презентовать товар можно с помощью различных видов выкладки, дополнительных акций, необычности его расположения среди других групп товаров, но именно реклама сделает товар более узнаваемым, а значит, более употребляемым и приносящим доход. Человек получает посредством нее дополнительные сведения о продукте, свойствах товара, дополнительных возможностях, способах обслуживания и многое-многое другое.

Создать качественную и эффективную рекламную компанию внутри магазина помогают POS-материалы, т.е. реклама, направленная на повышение популярности бренда, марки или магазина. Такие материалы являются источником информации, порой они более эффективны, а их содержание более емко при присутствующей «краткости», чем если данные сведения были бы изложены продавцом или консультантом. Кроме их основной информационной роли, они помогают покупателю сориентироваться в торговом зале и найти необходимый продукт. Разместить в содержании можно, например, советы, специальные предложения, способы и возможности использования, виды продукции, информацию о производителе, составе и т.д.

Покупателям, которым тяжело идти на контакт или же они делают это неохотно, гораздо легче и просто получить ответ на свой вопрос самостоятельно через информационный блок. Также рекламоносители просто незаменимы в местах продаж с самообслуживанием. Основными *POS-материалами* являются:

1) ценники — они несут определенную информацию (цена или какие-либо свойства товара). Ценники привлекают к себе внимание, если выполнены в яркой цветовой гамме. Так, многие точки продаж используют желтый цвет для товаров со скидкой или участвующих в акции и специальных предложениях, красный для новинок и т.д. Покупатели реагируют на данное различие в цвете, при этом используется принцип «заметят ценник — заметят и товар»;

2) стикеры также используются как средство рекламы: на любом цветовом фоне производитель размещает информацию, главное достоинство данного средства — это его простота в использовании;

3) диспансеры — фирменная емкость любого объема или подставка для товаров, они привлекают внимание, стимулируют продажи, может использоваться в тактике предоставления товара «навалом» или служить основой декоративной выкладки;

4) этикетки и горки, а также карманчики для рекламнопечатной продукции;

5) тумбы или специальные стойки для выставок, презентаций и дегустаций;

6) выставочные стенды, часто применяемые при крупных маркетинговых компаниях;

7) плакаты, которые могут быть разных размеров и различными по техническим свойствам (обычно на клеевой основе). Плакаты какой-либо продукции часто используются в супермаркетах, настенные постеры могут указывать на место расположения товара, акции или просто создать рекламу новинке и донести информацию о ее существовании посетителям;

8) дисплеи и рекламные ролики на настенных телевизорах более стимулируют импульсные продажи, широко используются в крупных магазинах, на них покупатель более обращает внимание, нежели на плакаты и стакеры;

9) флаеры, листовки, буклеты — печатная продукция незаменима в рекламных акциях, при ее минимальной стоимости она достаточно эффективна. Может быть выполнена в любой цветовой гамме или черно-белом варианте различных размеров. Промоутеры могут лично раздавать в руки покупателям несущий информацию флаер или буклет, или их просто располагают рядом с предлагаемым к вниманию товаром, что позволит покупателю ознакомиться с продукцией перед приобретением и повлиять на принятие решения в пользу покупки. При отсутствии времени у посетителя компактность такой рекламы позволяет взять покупателю материал с собой и ознакомиться позднее, возможно совместно с близкими, друзьями или родственниками. Аналогично используется и лифлет — это цветные двусторонние листовки формата А4. Распространено использование таких рекламных носителей и в торговых точках, где не предоставляется данная продукция, но может быть полезной, например, в магазине свадебных платьев можно увидеть каталог салона цветов или туристической фирмы, а также косметических средств, сотовых телефонов, подарков и т.п. Полученная и усвоенная потенциальным потребителем информация может быть очень полезной и превратить его в постоянного клиента;

10) шелфтокеры — реклама на потолочном пространстве, представляет собой рекламное изображение на картонной, тканевой или пластмассовой основе, с помощью такой рекламы выгодно подчеркнуть место нахождения товара и товарный блок;

11) стоп-шелфы также являются видом потолочной рекламы, но уже на основе подвесных рекламных материалов (джумби, растяжки, перетяжки внутри магазина и прочее);

12) джумби — это имитация продукта в достаточно увеличенном масштабе, выполненная из картона, пластика или



мягкая, надувная. Как замечалось ранее, их подвешивают к потолку или ставят рядом с товаром, украшают ими витрины магазина и необходимые полки. Например, красочная необъятная конфета в магазине сладостей подчеркивает стиль, направление магазина, на упаковке конфеты может быть реклама какого-либо производителя или название изделия. В крупных магазинах джумби также помогает покупателю сориентироваться, где находится определенный товар, ведь подвешивается он именно над ним. Так, огромная бутылочка питьевого «Актимель», размещенная рядом с соответствующим товаром, не только привлечет внимание, но будет доминировать в сознании людей и позволит выиграть в сравнении с товарами конкурентов;

13) наклейки, в том числе и напольные, являются интересным рекламным ходом, они могут быть любой формы (например, в виде стрелочек, отпечатка ноги или обуви) и вести покупателя к продукту. В данной рекламе особенно важно следить за ее состоянием, не допускать искаженного, непрезентабельного вида, когда она становится нечитаемой и напоминает грязь;

14) флажки, надувные шарики с информацией и гирлянды вызывают праздничное настроение и морально располагают покупателя подойти ближе к товару;

15) этикетки, транспаранты и т.д.

Данный список не является окончательным, разработчики придумывают все новые и новые идеи или же применяют элементы наружной рекламы внутри магазина (книжки-раскладушки и т.п.). В любом случае хорошая реклама — это та, что продуманна до мелочей, она обязана быть аккуратной, поддерживаться в качественном и привлекательном свете на протяжении всего времени ее применения. Явные преимущества получает тот, кто идет на несколько шагов вперед в своих разработках, нежели конкуренты.

Важно знать следующие **простые истины**:

- избегать невыигрышных цветовых сочетаний и композиций;

- материал должен быть выполнен качественно, иметь презентабельный внешний вид, а не дешевый, иначе и все, что связано с товаром будет ассоциироваться аналогично;

- не должно быть ситуаций, когда рекламируемое изделие отсутствует в продаже;

- следует избегать недоступности или дискомфорта считывания информации с POS-материалов (слишком мелкие шрифты, надписи под неправильным углом и т.п.);

- необходимо избрать наиболее рациональный способ выбора несущих информацию средств, их сочетания и количества. Ведь если рекламировать каждый товар, то у покупателя «закружится голова», перед ним все товары будут практически равны между собой, оптимальность при данном вопросе — очень важный фактор;

- «Краткость — сестра таланта», излагайте информацию доступным языком, так, чтобы ее понял каждый (от ребенка подросткового возраста до пожилых граждан). Используйте доступный язык, пишите кратко и лаконично, главное — это емкость информационного содержания, а не большой объем информации;

- предоставляемая к сведению информация должна быть правдивой и актуальной, нет смысла раздавать листовки с информацией об акции, которая уже закончила свое действие и т.п.;

- при расположении обязательно учитываются присутствующая реклама конкурентов и другие факторы (угол обзора, факторы, препятствующие ему, высота подвески у потолочных материалов, возможности освещения).

Задача мерчандайзинга — размещать, поддерживать, контролировать и обновлять продукцию внутренней рекламы. POS-материалы — это зачастую «немые помощники», без них не обойтись в современном мире. Они оказывают неоценимый вклад в продвижение товара путем информирующей, привлекающей внимание и ориентирующей функций. На самом деле функций гораздо больше: брендинг, мотивирование, коммуникация, зонирование пространства и др.

Существуют многофункциональные способы размещения информации, например на фирменном торговом оборудовании (холодильнике, стойках, на рамках зеркал, упаковочных пакетах, на предметах интерьера — например, большая надпись на диване в магазине обуви, на ковриках, ложках для примерки обувного ассортимента и др.).

Использование наружной рекламы магазинами и супермаркетами не так эффективно. Можно установить на входе рекламный щит или использовать тротуарную графику, по, как правило, зайдя в магазин и окунувшись в мир подобных товаров многих производителей, при отсутствии внутренней, развивающей первоначальную идею, рекламы покупатель забывает о том, что видел на входе. Контролировать состояние такой рекламы также проблематично.

В случае, когда производитель проводит мерчандайзинг своего места продаж «от» и «до», то обязательно максимально используются все возможные варианты: наружные витрины, вывески, штендеры, панель-кронштейны, щиты и др. Главной функцией внешней рекламы является то, чтобы вас заметил спешащий, рассеянный потенциальный покупатель.

### **3.3. Работа с продавцами и администрацией магазинов**

Мерчандайзинг в фирменном магазине осуществляется посредством тесной взаимосвязи всей структуры сбыта и маркетинговых коммуникаций, все отделы и подотделы, работают на благо общего дела, одной идеи. Явное преимущество наблюдается по сравнению с «визитным» мерчандайзингом торговых точек, где влияние на продавцов, администрацию сильно ослаблено. Магазины, предоставляющие большой товарный ассортимент многих производителей, одновременно поддерживают интересы всех в равной степени, по мере ре-

шения собственных проблем и задач. Поэтому производители, реализующие продукцию через подобные пункты продаж, должны оказывать необходимое содействие в работе и совместно решать, а также контролировать ряд вопросов.

Если реализация товара в собственном месте продаж подразумевает продавцов, продавцов-мерчандайзеров, мерчандайзеров-консультантов, заведующих магазинами, директоров, работающих на одну фирму, то цепь коммуникации более тесна и более результативна. Для решения проблемы, обнаруженной рядом перечисленных сотрудников, достаточно подняться к руководству или сообщить старшему по торговому залу информацию о ситуации. Решение последует незамедлительно. Круг общения более тесен, взаимодействие оптимально выигрышное. Для совершенствования используется развитие общих коммуникативных навыков и создание четко отлаженной системы распределения обязанностей. Важным является создание духа «единства» или «команды», налаживание доверительных отношений. При возникновении трудностей не должно быть барьера в общении, мерчандайзер или любой сотрудник не должны бояться обратиться к высшему звену в ожидании непонимания или негативного всплеска. Действия для устранения проблемы предпринимаются обдуманно и сообща, совместно или одним человеком, в компетенции и в силах которого решить поставленную задачу самостоятельно (в зависимости от ситуации и рабочего механизма). Администрация мест продаж в данном случае лично заинтересована в идеально отлаженной работе всех сотрудников, самостоятельно и охотно осуществляет контроль и организацию работы в целом.

Совершенно иная картина наблюдается при продажах через самостоятельные сетевые и розничные магазины. Мерчандайзер, посещая торговые точки, изначально приветствует продавцов и присутствующую в зале администрацию, с данного момента и начинается работа с сотрудниками магазина. Взаимодействие и контакты должны быть выстроены заблаговременно до визита мерчандайзера, написаны

соответствующие письма к руководству. Информация сообщается при личном контакте данному сотруднику, дабы не препятствовать его присутствию и работе. Во многих организациях выдаются бейджи, где-то и корпоративная одежда, которая является в некотором случае пропуском в магазин. Часто охрана магазина уже на входе требует от мерчандайзера предъявить бейдж или некую информацию, на основании которой он намерен осуществлять в данном месте рабочие действия, например доверенность от организации, интересы которой он предоставляет, выписанную на его имя, или что-то аналогичное. В зависимости от того, как построено общение и взаимное сотрудничество, мерчандайзер может сразу приступить к работе или требуется предварительное разрешение руководства.

В первом случае администрация полностью доверяет работе мерчандайзеров, посещающих данный магазин, или не желает вникать и запоминать каждого, отвлекаясь от своей основной работы. Такой вариант также применим в малых магазинах или в тех, которые посещают мерчандайзеры редких организаций, где их все давно знают, от охранника или сотрудника камеры хранения до высшего руководства. В этом случае мерчандайзер может заниматься выкладкой спокойно и, если какой-то определенной отчетности не требуется, двигаться дальше по составленному маршруту.

Гораздо чаще администрация не пускает все «на самотек», а предпочитает контролировать, кто и что делает в данном магазине. В этом случае мерчандайзер обращается к вышестоящему звену, которое присутствует в данный момент в торговой точке, представляется, сообщает, представителем какой компании является, и спрашивает разрешение на работу в зале продаж. Данная формальность позволяет избежать многих негативных ситуаций. Например, мерчандайзер, войдя в магазин, сразу принялся переставлять товар, ценники и прочее, но неожиданно его видит проходящий мимо управляющий, его реакция скорее всего будет ярко-негативной: «Кто вам разрешал трогать товар?» или « ...Кто вы?»

*И что тут гут делаете?..» «...Кто вам дал на это право? ...». Редко случается в такой ситуации встретить сотрудника, который подойдет, представится и спокойно задаст подобные вопросы, а затем доходчиво и мило объяснит, как нужно было поступить в данном случае. Крупные магазины имеют быстрый ритм работы, каждую минуту меняются покупатели, каждые 5~10 минут приходят торговые представители и мерчандайзеры различных производителей, поступает товар, по необходимости осуществляются возвраты, присутствует огромный объем бумажной работы, с которым сталкиваются сотрудники магазина и прочее. Поэтому лучше лишний раз соблюсти формальности, чем испортить взаимоотношения с магазином.*

***Коммуникативные навыки** при работе с руководством и продавцами заключаются в том, чтобы максимально расположить их к себе. Нельзя допускать конфликтных ситуаций, агрессивного поведения и т.п. При общении с главными сотрудниками торговой точки важно правильно избрать тактику общения и подобрать «ключ к человеку». Если войти в доверительные, дружеские отношения, что было бы в идеале, достаточно сложно, то нужно найти ту грань, когда вы можете свободно общаться, слышать собеседника, а он при этом услышит ваши пожелания. Если руководители магазина заняты, то при отсутствии срочных и важных вопросов для совместного решения не стоит лишний раз отрывать их от непосредственной работы*

Бывают случаи, когда администрация магазина ведет себя по отношению к мерчандайзеру некорректно или даже грубо. Если это единичный случай и в этом нет вины самого мерчандайзера, то необходимо попытаться максимально вежливо сгладить конфликт. Мерчандайзер, конечно, должен уметь постоять за себя, но сделать это нужно грамотно. Например, если на вас обрушивается волна негатива, а вы просто молчите и уходите, то в 80% случаев ситуация повторится, ведь она не решена, если при этом проявить ответную агрессию, то конфликт только усугубится. Как решить конфликтные ситу-

ации, не усугубляя их, мы проанализируем в *главе 5. Если установить контакт так и не удалось и случаи конфликта носят регулярный характер, мешая работе мерчандайзера, то он должен сообщить об этом своему руководящему звену (тортовому представителю, супервайзеру или главному менеджеру отдела продаж), после чего ситуация будет проанализирована, предложены возможные пути ее разрешения. Возможно, что виновником при этом является другой сотрудник, или магазин не доволен условиями сотрудничества, тогда данный вопрос должен решаться только на уровне «руководитель — руководитель». Если же все отлажено, а конфликты возникают по вине мерчандайзера, то осуществляется проверка его профессиональной компетентности. Если компания все же заинтересована в данном работнике и практикует выделение средств на развитие персонала, то скорее всего она отправит его на дополнительные курсы или обучение, например технике ведения переговоров, решения конфликтных ситуаций и т.п. Но не исключено и увольнение. Компании-производителю не слишком выгодно портить отношения с надежными точками реализации своих товаров, иногда проще проститься с одним сотрудником, нежели поставить под угрозу целую ветку сбыта. Также весомым аргументом является и то, что мерчандайзер работает от имени определенной компании, а если компания зарекомендовала себя как одна из лучших, то и сотрудники должны быть лучшими из лучших.*

Если же мерчандайзер является хорошим работником, полностью справляющимся со своими обязанностями, то можно исправить конфликтную ситуацию, закрепив другого мерчандайзера за данной торговой точкой, при этом наблюдать за ходом развития событий. Ведь на возникновение конфликта может влиять целый ряд обстоятельств (например, личная неприязнь, однократно допущенная ошибка в общении, неосторожная интонация и т.д.).

Если элементарные отношения между сторонами не будут налажены, то плодотворный мерчандайзинг окажется под угрозой.

Хороший мерчандайзер должен обладать обаянием, чувством юмора и другими качествами, о которых мы поговорим в следующей главе. Максимально комфортные условия для работы складываются, когда работник лично знаком с сотрудниками торговых точек, обращается к ним по имени, свободно общается, при этом его наверняка встретят с улыбкой и будут рады видеть.

При работе мерчандайзера с продавцами он должен с ними подружиться, конечно это не всегда удастся, но попытаться стоит. Если продавцы настроены позитивно, то будут активно помогать или хотя бы хорошо выполнять свою работу. Функции продавца магазина и мерчандайзера схожи в ряде случаев: контроль над сроками реализации, наклейка ценников на продукцию, расстановка и пополнение товара на полках магазина, помощь покупателям при выборе продукции.

Известны случаи, когда дружба или личные симпатии между продавцом и мерчандайзером существенно экономят время пребывания в магазине последнего. Ситуация выглядит таким образом: продавец магазина добросовестно осуществляет поддержание необходимого количества товара на полках, производит перемещение продукции со склада на стеллажи, поддерживает чистоту и порядок. Мерчандайзеру в данной ситуации крупно повезло, ведь 65% его работы уже практически выполнено. Ему остается лишь проверить правильность размещения товара по плануграмме, сроки годности, соответствие ценникам, остатки на складе и т.д., он уже не тратит время на перемещение продукции, уборку пыльных полок и т.п. Далее он может сразу направиться в другие места продаж или уделить внимание продавцу, обсудив с ним продукцию или отвлеченные темы. Данная картина наблюдается достаточно редко, но не является исключением.

Работа *визуального мерчандайзера* производителю в наше время остро необходима, давайте разберем, почему. Сотрудники магазина имеют большой объем работы, зачастую присутствует такой фактор, как недостаток «рабочих рук».



К тому же выкладка должна быть не просто хорошо выполнена, а отлично, довести ее до ума — задача мерчандайзера, которая заключается в устранении всех недочетов, дополнении рекламными материалами и т.д.

Если должны контакты не установлены, отношение к мерчандайзеру и продукции может быть далеко не выгодным, со стороны продавцов можно наблюдать полное безразличие. Превратить продавца в союзника — это тоже задача мерчандайзера.

В ситуации стандартных, отлаженных взаимоотношений при каких-либо нарушениях, которые могут устранить продавцы, а иногда это является их прямой обязанностью, нужно пояснить допущенные ошибки спокойно и доступно, не вызывая негатива с их стороны. Работа с продавцами также заключается и в том, чтобы научить их верно и грамотно предоставлять нужную информацию о продукции, лучше ее преподносить, представлять и поддерживать в выигрышном свете. Если продавцы регулярно нарушают выполнение своих основных обязанностей, то необходимо довести это до руководства, что усилит контроль над работой продавцов. При этом информация должна быть изложена грамотно и не должна выглядеть как выговор.

При указании руководству на ошибки продавцов мерчандайзер обязан быть корректен, компетентен, привести аргументы об отрицательном влиянии случившегося недоразумения на эффективность работы магазина, охарактеризовать проблему в целом, предложить пути решения. Не стоит при этом дискредитировать того или иного продавца, так как можно настроить руководство магазина против себя, а это не сослужит хорошую службу. Высшее звено пункта продаж наверняка знает, кто ответственен за тот или иной отдел и какие обязанности закреплены за данным сотрудником. Напротив, мерчандайзер не всегда может объективно оценить работу продавца, так как точно не знаком с перечнем его обязанностей. В разных магазинах обязанности могут различаться. Кроме того, дискредитируя продавца, вы невольно подставля-

ете под удар и личность самого руководителя, позволившего работать в магазине «некомпетентному» (по вашему мнению) работнику. Также, не зная доподлинно особенностей отношений в коллективе магазина, можно нелестно отозваться о работе, например, всеобщего «любимчика». Подобные действия мерчандайзера не решат сложившихся проблем.

Итак, работа с продавцами и администрацией магазинов должна быть:

- результативной;
- доверительной;
- высококоммуникативной;
- взаимовыгодной;
- оперативной;
- удобной;
- отлаженной;
- лояльной;
- стабильной и развивающейся.

Если деловые, доверительные, авторитарные (в зависимости от типа людей) отношения установлены, а установить их, помимо самого сотрудника, помогает фирма, которую он представляет, то можно надеяться на стабильную продуктивную работу. Рабочий процесс с администрацией магазина в большей степени обеспечивают торговые представители и сотрудники отдела продаж, поскольку совместно решают более важные вопросы (о сроках доставки, размерах партии, возможностях возврата), подписывают договоры и прочее. Соответственно, требования к любому менеджеру, торговому представителю производителя предъявляются гораздо более высокие: знать о собственной компании все, быть готовым решать важные вопросы и принимать решения самостоятельно, быть отличным дипломатом, быть гибким, предприимчивым аналитиком, иногда воспитателем и педагогом.

Мерчандайзер решает те вопросы, которые находятся на поверхности, а не в глубине. Если фирма, реализующая свою продукцию через определенную торговую точку, создаст не-

обходимые условия сотрудничества, приведенные выше, то и отношение к представителям организации будет соответствующим. Чтобы добиться повышенного расположения, чтобы интересы вашей фирмы, решение ваших проблем и т.п. были несколько выделены руководством магазина по сравнению с интересами других фирм, нужно предоставить более выгодные условия сотрудничества. Тогда, если сложится ситуация, требующая решения, работа, основанная на взаимодействии, будет осуществляться более продуктивно или же хотя бы не останется без внимания. Смещать акцент в вашу пользу можно, особо подчеркивая выгоду от работы именно с вами, например:

- подчеркнуть статус производителя или дистрибьютора, гарантии надежности, прочного и долгосрочного сотрудничества, возможность иметь стабильного партнера;

- предложить, насколько это возможно, наиболее выгодные цены, нежели стоимость аналогичных товаров других производителей, обеспечить стабильность в поставках;

- подчеркнуть возможность зарабатывать вместе;

- заинтересовать разработанной системой стимуляции и поощрений, предоставлением скидок и т.п.;

- заинтересовать предоставляемым сервисом и послепродажным обслуживанием;

- привлечь возможностью выбора среди широкого ассортимента;

- заявить о способности быстро решать вопросы и экономить время каждого;

- обеспечить поддержкой в информации о продуктах, оборудованием, необходимыми консультациями и т.д.;

- заинтересовать предоставлением строгого контроля над качеством;

- предложить свой опыт работы и помочь в поиске новых идей и решений;

- привлечь легкостью и возможностью всегда договориться о выбранном варианте сотрудничества и т.д.

При создании таких условий, когда вы цените своего партнера, будут ценить и вас, при этом работа для всех бу-

дет не в тягость, а в удовольствие. Если же с самого начала установить нужные контакты и связи между сторонами не удалось, то данная ситуация часто приводит к разрыву совместной работы. Конечно, никто не застрахован от случаев, затрагивающих интересы магазина, дистрибьютора, небольшого киоска, дилера, большой сети магазинов, оказывающей услуги с использованием продуктов производителя. Такими случаями могут быть: задержка поставки, порча продуктов и прочее. Действительно партнерские отношения будут плодотворно работать в том случае, где, помимо терпимости, желания работать, присутствует гибкость, лояльность и, конечно же, честность по отношению партнера к партнеру.

### 3.4. Торговое оборудование

Предлагаемые к приобретению товары представлены не без помощи технического оснащения мест продаж. С помощью торгового оборудования мы можем продемонстрировать продукцию покупателю, улучшить условия хранения изделий, а также создать удобство процесса покупки. К такого рода инструментам относят: витрины, шкафы, лари, холодильные камеры, агрегаты, мини-холодильники, стеллажи, прилавки, киоски, покупательские тележки, корзины, кассовые терминалы, сумочные шкафы, манекены, вешалки, плечики, стойки и многое-многое другое.

Торговое оборудование является «лицом» магазина и, следовательно, производителя, если же это гипермаркет, представляющий продукцию многих фирм-производителей, то затрагиваются интересы многих сторон. Например, в продуктовых сетевых магазинах товары расположены на стеллажах, витринах, холодильных камерах торговой точки, если же фирма хочет выделить свою продукцию среди аналогичной группы товаров, создать оптимальные условия хранения или улучшить их, то предоставляет собственное

оснащение, которое считается фирменным и часто является эксклюзивным. Руководство магазинов вряд ли будет против, ведь оборудование предоставляется совершенно бесплатно и расширяет возможности для большего представления товара потребителю. Так, мы можем наблюдать холодильники для молочной продукции «Данон», газированных напитков «Кока-Кола», множества пивных компаний и не только. В данном примере рассматривается мерчандайзинг не в собственном месте продаж, поэтому торговое оборудование, представляющее интересы конкретного производителя, в первую очередь является его «лицом» и требует пристального внимания. Помимо хорошего технического состояния, оно должно иметь идеальный внешний вид, содержаться в чистоте и порядке.

Оборудование для торговли выступает и как реклама, на корпусе размещается информация о производителе, популярные названия товаров и изображения самой продукции, привлекающие к себе внимание, условия акций и прочее. Фирменное оборудование повышает интерес потребителя, чтобы усилить данное состояние, дизайнеры и разработчики придумывают все более новые изобретения изощренного дизайна, например, мы можем наблюдать холодильники в виде железной пивной банки, в виде большой банки кваса, молочной бутылочки с йогуртом, стеллаж в виде шоколадки и многое другое. Помимо нового визуального решения, совершенствуются и другие характеристики: удобство в обслуживании и эксплуатации, эргономичность, прочность конструкций. Происходит усовершенствование дополнительных деталей: подсветка в различной цветовой гамме, использование неоновых светов, дополнительные завесы, усилители и расширители полок, совершенствование температурных режимов, держателей для ценников, применение иллюзий и т.д. Наиболее простой пример — это добавление зеркал как по боковым сторонам стеллажей, так и с тыльной стороны размещения продукции, что визуально увеличивает ее количество, объем и улучшает восприятие в целом.

Товары, представленные на отдельном именованном стеллаже, витрине или холодильнике, однозначно выделяются среди других, выкладка максимально показывает весь ассортимент, позволяя как можно больше вместить продукции, представить ее к вниманию покупателя. Товары конкурентов при этом располагаются в отдалении, поэтому не оказывают сильного давления.

Если верно подобрать торговое оборудование, то можно решить ряд важных вопросов:

- механизировать работу;
- сократить потери товара;
- прорекламирровать продукцию;
- улучшить условия хранения;
- выигрышно распределить весь ассортимент;
- привлечь внимание посетителей к фирменному, часто эксклюзивному, оборудованию, а следовательно, и к изделиям;
- улучшить качество обслуживания;
- сэкономить время покупателя, способствовать развитию возможностей самообслуживания;
- решить вопрос «рабочих рук» («умные» машины порой способны заменить десятки сотрудников).

***Задача мерчандайзеров и торговых представителей при работе с торговым оборудованием*** заключается в том, чтобы оно всегда было заполнено фирменной продукцией данного производителя. Если в холодильнике разместить лишь несколько баночных упаковок, то это сработает как негативная реклама. Мерчандайзеры обязаны быстро реагировать на возможные трудности и способствовать их устранению. Если решить определенный вопрос не в силах и компетенции мерчандайзера, то важно в кратчайшие сроки довести информацию до соответствующих сотрудников. Например, при посещении торговой точки сотрудник замечает, что оборудование неисправно или повреждено, для быстрого решения вопроса он должен связаться с торговым представителем, супервайзером, сотрудником, обслуживающим оборудование, если такой

имеется в штате компании, менеджером отдела продаж и т.д. (в зависимости от структуры, распределения обязанностей и полномочий в организации). Ни в коем случае мерчандайзер не должен быть равнодушен и непредприимчив. Хороший работник четко знает порядок своих действий при возникновении какой-либо проблемы.

Если же мерчандайзер способен справиться с возникшими трудностями самостоятельно, то устраняет их на месте. Например, в холодильнике молочной продукции был разлит йогурт, если продавцы не исправили данную ситуацию, то мерчандайзер должен самостоятельно исправить возникшее «недоразумение».

Разберем другую ситуацию. Мерчандайзер, представляющий производителя пива, например «Балтика», посещает закрепленную за ним торговую точку и видит, что в фирменном холодильнике размещена также продукция конкурентов. Возможно, что по ошибке или в «запарке», как это часто бывает, продавцы гипермаркета, стараясь быстро и максимально выставить товар со склада в зал продаж, не акцентировали внимание на то, что фирменное оборудование должно размещать только фирменные товары данного производителя. При этом мерчандайзер должен исправить ошибку — переставить изделия других фирм из холодильника и расположить собственные товары согласно правилам выкладки. После чего необходимо доступно указать продавцам на ошибку во избежание повторения, если же подобные нарушения присутствуют регулярно, то следует обратиться к администрации магазина и своему руководству для урегулирования вопроса.

Когда мерчандайзинг проводится в собственном месте продаж, это обеспечивает личный контроль над содержанием оборудования, при этом имеется больше возможностей для применения различных вариантов мерчандайзинга. Посетитель, находясь в фирменной торговой точке, сразу обращает внимание как на предлагаемые товары, так и на торговую мебель. От того, насколько она продумана и

выигрышно расположена, интересна, удобна и качественна, зависит итоговое мнение посетителя. Как правило, оснащение для магазинов должно быть выполнено в едином духе магазина, соответствовать статусу магазина, подчеркивать фирменный стиль. Расстановка торгового оборудования — важный момент. Если вы представляете товар в своем магазине, то вы творец своих творческих идей, а если же нет, то придется довольствоваться тем, что будет разрешено и предложено магазином, через который осуществляется реализация.

Важно, чтобы такое оснащение не выделялось слишком сильно, дабы не отвлечь покупателя от самой продукции. Наиболее оптимальным и выгодным является использование унифицированного оборудования, которое может видоизменяться, при необходимости менять место своего расположения, планировку в торговом зале, легко собираться и разбираться, дополняться другими деталями и т.д.

Торговое оснащение магазина является не только прихотью и инструментом стимулирования сбыта, но и зачастую острой необходимостью, ведь, помимо оборудования торгового зала, порой нельзя обойтись без его наличия в складских и подсобных помещениях, например поддоны, подтоварники, стеллажи и т.д. Тем не менее мерчандайзинг более применим к оборудованию, находящемуся в зале продаж, где его видят посетители, посредством которого можно повлиять на принятие решения о покупке.

***Классификация торгового оборудования*** при его выборе происходит по ряду признаков:

- по особенностям воздействия на продукцию (охлаждающее или, наоборот, поддерживающее тепло);
- по характеру применения (для показа товаров, для удобства обслуживания покупателей и т.д.);
- по техническим преимуществам (машины-автоматы, полуавтоматы, неавтоматические, электрического привода, ручного и т.д.);



- по месту использования (в подсобных помещениях, торговом зале и т.д.);
- по способу установки (навесное, настенное и т.д.);
- по конструкции (разборное, литое и т.д.);
- по длительности применения (непрерывного, временного, периодического и т.д.);
- по универсальности (способности выполнять только одну конкретную функцию или несколько);
- по материалам изготовления (из алюминия, пластмассы и т.д.).

Таким образом, предметы, находящиеся в залах продаж (торговое оборудование), позволяют создать общее настроение магазина, повлиять на его интерьер, предоставить удобство и обеспечить техническую необходимость — все это работает на то, чтобы реализация продуктов была максимально отлаженной и результативной. Мерчандайзинг через подобное оснащение действует на потребителя как катализатор в общем восприятии, усиливая эмоции, когда посетителю либо нравится, либо нет. При этом оборудование должно работать на вас, оказывая положительный эффект на покупателя, а не против вас, этим и объясняется шепетильность при его выборе.

Оборудование может выступать как необходимое дополнение к обстановке, обеспечивая удобство демонстрации товаров (манекены, вешалки в магазинах одежды или специальное зеркало в магазинах обуви, где покупатель может оценить изделия наилучшим способом). Обычно оснащение решает не один, а сразу несколько вопросов. Например, выкладка продуктов заморозки, осуществляемая в специальных морозильных камерах, предоставляет пространство размещения и дает необходимые условия хранения продукции. Распространены и пользуются большой популярностью и пристенные охлаждаемые стеллажи, используемые для размещения фруктов, овощей, молочной, рыбной и колбасной продукции. Они очень вместительны, хотя места в торговом зале занимают мало, позволяют создать макси-

мальную экспозицию товаров за счет выигрышного размещения всего ассортимента на навесных полках в несколько уровней. Также существует оборудование для продажи очков, газет — все это работает на дополнительные возможности представить товар. При выборе торгового оборудования нужно подойти к вопросу не только со стороны практичности, качества, технических особенностей, но и со стороны удобства, рациональности и комфорта в использовании. Также учитываются и другие важные нюансы:

- прочность;
- надежность;
- вместительность;
- соответствие ассортименту;
- соответствие форме продажи товаров;
- соответствие диаметрам, размерам;
- возможность свободного доступа к изделиям;
- хороший показ продуктов;
- внешний вид;
- простота в применении;
- соответствие стоимости;
- возможность простого быстрого ремонта при необходимости;
- простота в содержании;
- безопасность.

Не стоит забывать о том, что оснащение торговых павильонов и магазинов должно внушать доверие и располагать к себе потребителей, а не наоборот. Чересчур дорогое, вычурное оснащение иногда приводит к тому, что посетители боятся зайти в тот или иной магазин, сразу формируется мнение, что раз витрины и внешний вид таков, то и цены соответствующие. Иногда статус человека не позволяет сделать это, простые люди думают, что «...нам там не место...», «...мы не так одеты...», «...это не для нас...» и т.п., поэтому если вы ориентируетесь на определенный класс людей, то и сопутствующее оформление и оборудование должны соответствовать.

### 3.5. Дополнительные направления

Атмосфера в местах продаж должна учитывать все особенности покупателя, ведь посетители имеют собственную индивидуальность и являются отдельными личностями. Угадать желание каждого сложно, но необходимо учитывать основные моменты, общие для всех, например: поддержание торгового зала в чистоте и порядке, отсутствие бесхозных, небрежно лежащих на полу коробок, мусора, товара, рекламных материалов. Важна атмосфера среди сотрудников магазина, недопустимы ссоры, скандалы, грубость при общении на глазах покупателей, любое моральное напряжение чувствуется посетителем, нагнетенная обстановка, летающая в воздухе, мешает ощущать себя комфортно.

Механизмом воздействия на покупателя является и музыка в торговом зале. Часто в сетевых магазинах можно услышать рекламу такси, какого-либо строительного магазина, мебели и т.п., информация может быть полезной для покупателя, но только если она ненавязчива, доступна, не мешает, а наоборот, нравится посетителю. Важным моментом здесь будет являться то, сколько раз в день и каким образом будет подаваться реклама в магазине, хорошо, если чаще будет звучать реклама вашего продукта, а не продукта конкурента. Например, ролик о содержании изделий или дополнительных сведениях о них: «...тут вы можете приобрести ... товар по ... цене...», «...действует специальное предложение на продукт ...», а также розыгрыш призов...», «... товар сертифицирован и полезен для здоровья...» и многое другое. Если реклама подается покупателю каждые 30-40 секунд и постоянно чередуются однообразные ролики, то посетители магазина поспешат покинуть магазин. А под приятную музыку, наоборот, продолжат просмотр предлагаемых товаров и купят на порядок больше.

Широко используется применение смешенных вариантов, например рекламные ролики и музыкальные композиции или просто хорошо подобранный список произведений

или шумовых эффектов. Например, в отделе сувениров, где продаются картины красивых пейзажей, скульптуры зверей и т.п., можно услышать звуки природы (шум водопада, пение птиц и прочее). Звуки стимулируют продажи, помогают их представить и принять, так, рычание мотора допустимо в магазине запчастей, звон бокалов — в отделе хрустальной посуды, в отделе гелей для душа можно использовать шум прибоя или волнующегося моря и т.д. Необходимо иметь чувство меры и такта, ведь озвучивать все торговые секции подобными звуками не всегда целесообразно, например, к отделу сантехники тоже можно подобрать соответствующее звучание, возможно, что кому-то оно поднимет настроение и вызовет на некоторое время улыбку, но рисковать все же не стоит.

Применимы в магазинах и диалоговые записи, которые задают вопрос покупателю, а он, сам того не подразумевая, начинает подсознательно искать внутри себя ответ на услышанный вопрос. Например, «...А Вы часто заботитесь о своем здоровье?...» или «...в день человеку необходимо употреблять N-е количество витамина А и С, с какими продуктами Вы получаете данные вещества?...» и т.п.

Музыка подбирается в соответствии с направлением деятельности магазина, а также в зависимости от целевой аудитории магазина. Если это, например, магазин молодежной джинсовой одежды, то используется активная музыка, которая нравится молодому поколению, громкие звуки из динамиков или настенных экранов. Она может быть известной или нет, может просто напоминать ту, под которую они ходят в клубы, поэтому нравится данному сегменту потребителей, на который и рассчитан товар. Покупателям будет комфортно в данном ритме, совпадающим с их собственным. Если же это магазин парфюмерии и косметики, то музыка подбирается нейтральная, приятная, которая будет обволакивать посетителей и побуждать их задержаться и приобрести еще товар. В крупных торговых центрах, включающих в себя массу направлений товаров — от детских игрушек до бытовой техни-

ки, используется различная музыка для каждого отдела. Данное чудо техники возможно благодаря возможностям создать полную звукоизоляцию между отделами и подотделами, сама аппаратура также требует денежных вложений.

Важным моментом является качество подаваемого в зал звучания. Если звук сильно искажается, шипит, имеет ощутимые дефекты, то лучшим вариантом будет отказаться от создания подобного фона до улучшения качества звучания. Радио в торговом зале еще можно услышать в ряде торговых мест, хотя 80% от него уже отказались. У радио есть свои минусы, например своя целевая аудитория, программы, новости и т.д., которые не всегда уместны или не интересны кругу потребителей. У радио своя миссия, и она не связана с продвижением вашей продукции и увеличением продаж, невозможно предугадать, какие композиции будут звучать в течение дня, и сопоставить их с движением потока посетителей.

Другим важным моментом является громкость звука. Громкость зависит от потребителя, на которого вы работаете. Если это товары для пожилых и взрослых людей, то звучание должно быть легким и внушать доверие, жанр музыки подбирается аналогично, соответственно категории покупателей. Проанализируем ситуацию: пожилой человек захотел купить в магазине цветов понравившуюся ему фиалку. Открыв дверь, он неожиданно сражен волной громкой музыки в стиле «рок» или «металл». В результате у пожилого посетителя могут обостриться проблемы со здоровьем, он может почувствовать недомогание, не говоря уже о том, что желание пройти дальше и рассмотреть ассортимент на 99% исключается, такой человек вам ответит «... там невозможно находиться...».

Если же это детский магазин, то подбирается музыкальное сопровождение, которое нравится детям, например песни из сказок и любимых мультфильмов и т.д.

Содержание музыки тоже накладывает отпечаток на посетителя, вызывая у него то или иное настроение. Нельзя допускать случайных записей, которые могут вызвать негатив,

гнев и раздражение. Кроме того, как уже говорилось выше, различные звуки по-разному влияют на объем продаж в том или ином отделе. Например, использование духовых инструментов увеличивает продажи спиртных напитков и т.п.

Музыка создает фон, наполняет атмосферу дополнительным комфортом и настроением и позволяет управлять вниманием и поведением покупателей. Например, с помощью ритма музыки, стиля и жанра можно ускорить или замедлить движение людей в торговом зале. Поэтому мерчандайзинг использует данный прием там, где нужно удержать внимание покупателей или увеличить проходимость, например, музыку в течение дня можно менять: в «часы пик» устанавливать музыку, ускоряющую движение, затем возвращаться к обычному ритму.

По данным исследований, быстрая музыка, применяемая в торговых залах супермаркетов или крупных универмагов, хотя и вызывает большую эмоциональную нагрузку и иногда стресс, но действует по-своему позитивно. При желании поскорее добраться до кассы покупатель больше делает импульсных и необдуманных покупок. Если же музыка спокойная, то посетитель не торопится, дольше думает, подробно рассматривая тот или иной товар.

С учетом вышеприведенных примеров можно обозначить ряд правил, по которым и происходит подбор музыкального сопровождения: на основе анализа поведения покупателей в местах продаж, в зависимости от ассортимента предлагаемых товаров, особенности покупательского потока (в какое время больше или меньше клиентов, какой возрастной группы, динамика продаж в разные часы и т.п.). Ни в коем случае при выборе музыкального сопровождения нельзя ориентироваться только на свой собственный вкус. Например, директору магазина нравится какой-то исполнитель, он думает, что это также понравится всем, данное мнение ошибочно и может привести к крупным потерям. Продукция изготавливается для потребителя, следовательно, при реализации буквально все ориентиры должны быть направлены на него — «ценного покупателя».

Музыкальный фон в собственном магазине продаж легко контролировать, ведь вы сами являетесь в какой-то мере диджеем, а вот уследить за тем, что звучит в отдельных сетях реализации, труднее. Если вы заметили, что музыкальное сопровождение торговой точки предоставляет в течение дня одну и ту же песню, рекламный ролик или просто звучит музыкальное «безобразие», то необходимо переговорить с администрацией и внести свои предложения, убедить в том, что магазин не выигрывает от этого, а теряет, предоставить необходимую информацию. Но здесь вы не хозяин положения и можете внести лишь совет, рекомендацию. Хорошо, если вместе удастся прийти к обоюдному согласию, но ситуаций много, и в большинстве случаев это достаточно проблематично, ролики, звучащие в зале, чаще всего заранее оплачены и будут звучать до указанного в договоре срока. Если вам удастся как-то повлиять, убедить, то в лучшем случае администрация впредь будет задумываться о том, какой музыкальный материал включать в зале, в каких количествах, какого содержания, как это повлияет на покупателя.

Музыка творит чудеса — это давно известно. Музыкалькой лечат, проводят музыкальные терапии, и вы тоже можете использовать ее положительные качества. В нашем случае музыка помогает продавать, позволяет создать положительные ассоциации, изменить настроение покупателя. Подбор музыки осуществляется таким образом, чтобы она не отвлекала внимания от товара и не возвращала покупателя в ту обыденную жизнь, которая ждет покупателя вне магазина. Использование качественных эксклюзивных композиций, известных не многим, иногда является преимуществом, такая музыка может заинтересовать даже знатоков музыки. Музыка считается подобранной идеально в том случае, когда покупатель затрудняется вспомнить, под какое музыкальное сопровождение он приобрел продукцию.

Таким же сильным инструментом сбыта являются и запахи. Ароматехнологии успешно используются для создания необходимого климата торгового зала, побуждающего к покупкам. Данное направление активно развивается и показывает

все лучшие результаты. Запах предназначен для того, чтобы заманивать, а не отпугивать. Соответственно, сразу исключаются резкие, душные, чересчур сладкие, концентрированные, сильно насыщенные ароматы, а также отталкивающие запахи (испорченных продуктов, жженой проводки, пыли и сварки, запах животных, пота и т.п.). Каждый аромат воздействует на человека, вызывая у него различные эмоции (успокоение, возбуждение, подавленность, умиротворение, депрессию и т.д.).

Посредством обоняния человек получает информацию об атмосфере торгового зала в целом или о каком-либо продукте. В последнем случае запахи должны соответствовать товару. В месте продаж хлебных изделий должен распространяться аромат свежих булочек, а не шампуней, духов и другой химии. Это связано с тем, что несоответствующий аромат несет недоверие, сомнение к продукту, в результате покупатель откажется от покупки. Покупательская способность увеличится в том случае, если запах будет гармоничен или верно подобран, что вызовет положительную реакцию при принятии решения в пользу какого-либо товара. Подобного рода уловки, как отмечалось в предыдущих главах, повышает количество импульсивных покупок. Аромареклама значительно увеличивает количество продаж, покупатель идет на запах, как «голодный кот на кусок колбасы». Самая сильная реакция на аромат наблюдается у женщин, мужчины гораздо менее чувствительны к воздействию подобного рода.

Запах, являясь психологическим аспектом, действует напрямую, посредством него, как и с помощью музыки или освещения, можно управлять настроением человека. Аромат вызывает конкретное чувство, позитив или негатив, поэтому важно грамотно его подобрать. Если вы не уделяете внимания данному аспекту, то необходимо хотя бы исключить негативные веяния, чаще проветривать помещение, использовать поглотители неприятных запахов. Сейчас ряд фирм в крупных городах предоставляют услуги по разработке индивидуально аромата по заказу клиента, специалисты могут разработать даже целую стратегию аромаркетинга.



Применяя тактику запахов, учитывается не только вид продукции, конфигурация помещения, интерьер, но и особенности клиентской аудитории, пол, возраст, национальность и т.д. Соответственно, в отделах женской и мужской одежды ароматы будут сильно различаться. Если магазин имеет статус общего потребления, то используются ненавязчивые, прозрачные, тонкие и приятные сочетания. Наиболее распространенные сочетания ароматизации в отделе постельного белья — это запах цветов (лаванда, жасмин, роза и др.). В мебельных салонах обычно пахнет корицей и хвоей, в салоне ювелирных изделий — абрикосом, яблоком, зеленым чаем. Магазины кожаных изделий используют запах натуральной кожи, табака, коры дуба. Не стоит недооценивать данный фактор, при полном совпадении аромата и вкусов потребительской аудитории обеспечен значительный рост продаж.

Развитие данного направления привело к увеличению видов техники распространения запахов, применение той или иной техники зависит от размеров помещения. Так, используются приборы автоматической ароматизации воздуха различной мощности (например, мини-приборы на батарейках, ароматизирующие торговый зал). Возможности и модификации устройств различны («на любой вкус»), по желанию клиента. Такие машины регулируют интенсивность запаха и запрограммированы на включение и выключение подачи аромата с точностью до секунды. В маленьких магазинах могут использоваться любые отдушки в виде ароматических лепестков, масел, жидкостей, свечей, аэрозолей и прочее. Какой бы из способов не был избран, присутствие воздушной завесы необходимо создать уже при входе в магазин, что должно «задурманивать» бдительность и располагать к себе покупателя. В малых магазинах возможно использование точечного приема распространения запаха, когда покупатель чувствует его, лишь подходя к отдельной полке, ароматизирована может быть также вся зона продаж.

Если торговый центр состоит из множества отделов, то в случае использования разных ароматов для определенных

отделов отличные друг от друга обонятельные компоненты торговых блоков не должны пересекаться и накладываться друг на друга. Реакция может быть самой различной, в большинстве случаев неожиданной и не совсем приятной. Важно отметить и состав используемых компонентов, считается, что более аллергенные запахи натурального происхождения, менее аллергенные — искусственного, применение синтетических ароматов более безопасно, также преимуществом является способность аромата перебивать неприятные запахи. При использовании искусственных воздушных насыщений увеличивается возможность создать самую изощренную и необыкновенную по сочетанию композицию, так называемую аромаловушку, и использовать ее как «брендовый» запах, этим в очередной раз подчеркивая стиль магазина. Однако искусственные возможности не всегда могут в точности воспроизвести аромат уникального, необходимого вам запаха натурального происхождения.

Итак, *главными задачами воздействия на обоняние* являются:

- стимулировать спонтанные, импульсные покупки;
- увеличить количество посетителей;
- задержать посетителя в магазине на более длительное время;
- улучшить настроение покупателя и снять стрессовое напряжение;
- способствовать тому, чтобы посетитель вернулся в данный магазин неоднократно;
- повлиять на общую атмосферу, произвести на покупателя более яркое впечатление;
- способствовать запоминанию посетителем магазина или, если производится ароматизация какого-либо изделия, то самого товара;
- повлиять на решительность при покупке товара;
- увеличить объем реализации.

Не менее важной характеристикой в оформлении торговой точки является ее интерьер. Интерьер входит в число

трех основных используемых ресурсов при создании атмосферы зала продаж. Ведь, зайдя в магазин, покупатель сначала видит само помещение, слышит музыкальное сопровождение и вдыхает аромат, царящий в зале продаж.

Интерьер говорит сам за себя, чтобы заинтересовать покупателя, он может быть необычным, креативным, но не настолько, чтобы отвлекать внимание посетителя от выбора покупки. Конечно, цвет влияет на подсознание человека, вызывая эмоции, как и другие применяемые инструменты. Им можно оттолкнуть покупателя или заинтересовать, мотивировать покупки, наполнить дополнительным уютом, создать психологически комфортную атмосферу. Чтобы дизайн не отвлекал, а дополнял, на помощь приходят законы колористики. Цветовой фон регулируется не только сочетанием цветов, но и насыщенностью, яркостью. Известность взаимосвязи цветовых сочетаний и ощущений при их восприятии помогает избежать ошибок при их выборе в соответствии с особенностями, направлением магазина или помещения. Например, красный (возбуждающий цвет) в сочетании с черным действует на человека угнетающе, а с использованием синего — вызывает жизнеутверждающее и динамичное ощущение. При использовании зеленого и коричневого возникает спокойное и естественное чувство, зеленый и желто-оранжевые цвета могут вызывать радость и оптимизм. Белый и синий цвета вместе ассоциируются с чистотой и свежестью и т.д. Свойства цвета, связанные с уменьшением или увеличением пространства, давно известны и широко применяются. Так, светлые оттенки делают помещение просторнее и шире, а темные зрительно уменьшают пространство.

Для мест продаж, рассчитанных на широкий круг потребителей, преимуществом будет использование интерьера с участием спокойных цветов, такой фон не отвлекает внимания от продуктов, создает психологический комфорт посетителям и сотрудникам, работающим в магазине. Еще одним плюсом спокойных цветов является и то, что рекламные материалы, увеличивающие спрос на данном фоне, более заметны и выиг-

рышны. Если магазин отличается от всех фирменным стилем, или род предлагаемых товаров рассчитан на определенного потребителя — импульсивного, жизнерадостного, креативного, то целенаправленно подбирается и соответствующий дизайн и цветовое решение, чтобы выделиться и запомниться среди других: ярко-красный, оранжевый, насыщенный лиловый, золотой и т.д.

С помощью такого ресурса, как интерьер, можно визуально расширить площадь помещения и создать ощутимую свободу покупателю, при правильном его выборе магазин будет любим посетителями. Тем не менее подбор визуального сопровождения (цвет мебели, потолков и стен) всегда индивидуален. Поймать настроение в соответствии с миссией магазина, ассортиментом, стилем, особенностями покупателя помогут специалисты в данной области. При подобной разработке учитываются все особенности помещения: склады, подсобные комнаты, лестницы, окна, витрины, разделение зон в торговых залах или помещении и т.д. В дизайне важную роль играет и витрина, которая выполняется в том же едином стиле и цветовом решении, что и весь интерьер магазина. Дополнительные предметы мебели либо дополняют общий интерьер помещения, например композиции цветов, картины, муляжи изделий, свечи, либо являются необходимостью (диваны и пуфы в магазинах обуви или в залах перед примерочными, зеркала в магазинах одежды и прочее). Они могут стать дополнительной рекламой (например, манекены, демонстрирующие товар, рекламные мини-щиты, настенные телевизоры, вывески, световые приборы и многое другое). Распространено использование предметов, сходных по ассоциации с предлагаемыми товарами. Так, при продаже яиц возможно использование плетеных корзин или соломы. В отделе купальников — ракушки, морской песок в декоративных вазах, камни. Во фруктовом отделе возможен декор из искусственных растений, позволяющий воспринимать фрукты и овощи, будто только что с грядки или с дерева, т.е. более свежими и желанными и т.д.

Цветовое решение данного вопроса может меняться в зависимости от подсветки и освещения. Свет, как известно, может быть холодным и теплым, в зависимости от освещения меняется и цвет стен, например, голубой цвет можно легко превратить в серый и т.д. На человека степень яркости влияет по-разному, например, при тусклом освещении, мраке или при свечах человек расслабляется. При использовании освещения умеренной и оптимальной яркости для помещения и товаров человек становится активным, бодрым. Чересчур сильное освещение торгового зала может вызвать у человека агрессию, напряжение или простые неудобства, он начнет «щуриться». Рассеянное освещение лучше использовать в магазине тканей или в молодежных магазинах одежды. Подбирая нужное освещение, необходимо учитывать цветовое решение помещения, торговое оборудование, предметы интерьера и специфику торговли — все это также носит индивидуальный характер. Так, яркость, уровень освещения в продуктовом магазине и в магазине интимных товаров будет сильно отличаться. Добиться необходимой атмосферы и представления товара помогают как основное освещение, так и возможности торгового оборудования.

Не исключено и световое зонирование для максимально выгодного освещения самой продукции или отдельных элементов в интерьере. Используются лампы не только различных мощностей, но и оттенков: белый, золотистый, голубоватый, красный, ярко-желтый и другие. Часто применяется эффект светового акцента, например, среди приглушенного освещения выделяется яркий поток. В магазине обуви это может быть световой акцент из углубления в стене, которое подчеркивает какую-либо полку со стоящими на ней туфлями или лежащими на ней аксессуарами, в зависимости от специфики магазина. Свет должен работать на удачное представление товара, например, в отделе заморозки и молочных продуктов важно создать ощущение свежести, подчеркнуть яркость упаковки, в хлебном отделе используется свет, дающий золотистый окрас, показывающий продукцию более вы-

игрышно. В магазине ювелирных украшений драгоценности должны быть освещены более ярким дополнительным светом, нежели само торговое пространство. Каждое изделие в зависимости от материала требует своего светового оттенка, например, теплое освещение необходимо золоту, холодное используется для серебра, наиболее мягкое световое решение применяется для платины. Безусловно, каждая продукция имеет свои особенности и требует к себе внимания. Например, в магазине вин важно сфокусировать свет на этикетке, чтобы покупателю было удобно считать информацию. Однако не стоит забывать, что свет губителен для вина, поэтому его и хранят в погребах и специальных помещениях. В связи с этим не все лампы подойдут, например, ультрафиолет будет губителен для продукта, удачным решением является применение точечного освещения со специальными лампами галогенного свойства или другие возможные варианты. Подобрать специальные лампы сейчас не представляет сложности, они различаются по многим характеристикам, предоставлен широкий выбор. Остается только выбрать наиболее оптимальный вариант.

Повторимся, что главное в освещении, чтобы при выборе товара покупатель не испытывал неудобств. Часто световое решение называют световым дизайном и приписывают ему магическую силу, ведь оно может решить эмоциональную, эстетическую и функциональную задачи.

## ГЛАВА 4. ОПЫТНЫЙ СОТРУДНИК КАК ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

### 4.1. Мерчандайзер — профессия нового поколения

Думаю, что ни у кого не возникнет сомнений, что еще несколько лет назад никто не знал, кто такой мерчандайзер. Но эта сложнопроизносимая профессия стала очень важной сегодня. Самое простое определение мерчандайзера такое — человек, занимающийся мерчандайзингом. Компании-производители, реализующие продукцию в розницу, твердо стоящие на ногах, имеют в штате целую команду мерчандайзеров. Самый распространенный вид данных сотрудников — это «визитные» мерчандайзеры, посещающие несколько торговых точек в день, где и выполняют свои функции. В том случае, если необходимо охватить весь город, все сети реализации товаров, возникает потребность в значительно большем количестве мерчандайзеров.

Мерчандайзер представляет фирму и ее ассортимент. Его задача — приложить максимум усилий для продажи. **Основными функциями** такого сотрудника являются:

- следить за наличием товара на полках и на складе;
- выигрышно осуществить расстановку продукции с учетом всех правил и особенностей выкладки изделий (этот вопрос мы рассмотрели в *главе 3*);
- отслеживать срок годности продукции;

- контролировать внешний вид, презентабельность как товаров, так и торгового оборудования, рекламоносителей;
- работать с POS-материалами;
- следить за наличием правдивых ценников к соответствующим товарам;
- взаимодействовать с продавцами и администрацией магазинов.

Конечно, данный перечень не является окончательным, в различных компаниях он может дополняться и расширяться, например следить за ценовой политикой конкурентов, забирать товары с истекшим сроком годности и отвозить их на склад, собирать заявки на заказ продукции в магазинах и т.д.

Ранее к профессии мерчандайзера было иное отношение, несколько недоверчивое и противоречивое, и сейчас можно встретить людей, не до конца понимающих роль и значимость этой профессии. Благодаря работе мерчандайзера по завоеванию и поддержанию положительного имиджа, презентации товаров можно значительно увеличить количество проданной продукции.

Какие же требования сейчас предъявляются к данной профессии? Конечно, учитывается тот факт, что данный сотрудник является представителем компании (пусть не основным, но ее «лицом»). Требования, как правило, стандартные, особых навыков данная работа не требует. Сейчас нет института, выпускающего специалистов мерчандайзинга. Данный курс в основном входит в состав обучения профессиям, связанным с продажами и маркетинговой деятельностью. Поэтому так ценен опыт работы мерчандайзеров. Компании часто самостоятельно обучают своих сотрудников. Практически все вакансии на данную позицию предъявляют к кандидату следующие **требования:**

- презентабельная внешность;
- возраст от 20 до 30 лет;
- высшее или неоконченное высшее образование;
- знание основ мерчандайзинга;
- уверенный пользователь ПК;



- наличие таких качеств, как: целеустремленность, активная жизненная позиция, высокая обучаемость и работоспособность, коммуникабельность, исполнительность, ответственность, порядочность, желание расти и развиваться, грамотная речь, стрессоустойчивость, умение организовать свою работу, способность принимать решения самостоятельно, разрешать конфликтные ситуации.

В зависимости от специфики реализуемой продукции и индивидуальных требований работодателя могут быть добавлены **дополнительные требования:**

- наличие медицинской книжки;
- обязательный опыт работы;
- наличие прописки в том или ином регионе проживания;
- определенный пол работника (только мужчина или только женщина);
- гражданство (например, только РФ);
- возможность работать в режиме ненормированного рабочего дня;
- наличие прав категории «В» и др.

Мерчандайзер может работать в одном магазине, павильоне или посещать, как уже говорилось, несколько торговых точек в день. Если возникают трудности, связанные с высоким количеством мест продаж или с большими расстояниями между пунктами продаж, все чаще требуются мерчандайзеры с водительскими правами и стажем вождения. К сожалению, сейчас далеко не все компании готовы предложить корпоративный автомобиль для более продуктивной работы. Выход в данной ситуации находится. В требованиях к соискателю прописывается наличие собственного автомобиля, при этом компенсируются затраты на ГСМ. Такой вариант для компаний выгоден, поскольку она снимает с себя затраты амортизации транспортного средства, все угрозы по причинению вреда «железному другу» также проходят мимо нее.

Определение нормы количества магазинов для посещения мерчандайзера формируется с учетом ряда факторов и

нюансов. Как правило, маршруты разрабатываются супервайзером, он просчитывает время, потраченное мерчендайзером на дорогу из одного места продаж в другое, а также время пребывания сотрудника в магазине, принимая во внимание объем реализации и количество позиций, выставляемых на продажу, значение самой торговой точки (гипермаркет это или мелкая розничная точка продаж). Важно учесть и специфику каждого магазина, его особенности, например, выполняют ли продавцы функции выкладки и т.д. Также учитывается время, затраченное на ожидание и идентификацию администрацией магазина, возникновение проблем, связанных с характеристиками продукции, количеством, трудоемкостью и возможностями полочного пространства. Лучшим способом подсчета таких важных моментов является личное посещение супервайзером необходимых мест продаж, где сам трезво и реально оценит объем работы в каждом из них. На основе полученных сведений составляется маршрут для мерчендайзера. В некоторых организациях сотруднику дается список магазинов, где он сам составляет себе маршрут, что не всегда эффективно.

В идеале *маршрут* представляет собой не только напечатанные адреса и названия магазинов, типы торговых точек, но и контактную информацию человека, с которым мерчендайзер решает рабочие моменты и получает разрешение на право осуществления рабочих действий.

Если нужно охватить большие территории, то магазины распределяются по территориям и районам в зависимости от масштабов реализации и широты географического положения. В одном районе могут работать не один, а несколько мерчендайзеров. Если же сеть не столь развита или штат компании определяет конкретное число мерчендайзеров, то возможно, что к данной работе будет привлечено строго ограниченное количество работников. Таким образом, количество посещаемых торговых точек сильно варьируется и определяется рядом разнообразных критериев. В зависимости от особенностей компании, ее заинтересованности в работе мерчендайзера ко-

личество посещений в неделю может быть неодинаковым — от одного до трех раз, а где-то и каждый день будет повторяться один и тот же маршрут.

Наиболее распространен вариант «пешего» мерчандайзера. Количество посещенных им торговых точек в день зависит от того, сколько километров он сможет пройти на собственных ногах. Специфика работы заключается в том, что дождь или снег, вьюга или метель, жара +35 или холод -35, невзирая на эти условия, мерчандайзер выполняет свой долг. Работа тяжела физически, поэтому мерчандайзер должен позаботиться об удобной обуви и одежде. Помимо природных условий и занятий, ходьбой в магазинах приходится заниматься выкладкой товара на самых верхних полках, что, конечно, неприятно, так как рост человека далеко не всегда позволяет это сделать без специальных подручных средств. В таких случаях приходится использовать пустые пластмассовые ящики, стулья, стремянку, по понятным причинам неудобно будет в таких условиях работать на высоких каблуках или в мини-юбке. Работая с продукцией на складах и в залах продаж, легко испачкаться, мерчандайзер должен быть готов и к этому.

Специфика товара не должна негативно влиять на сотрудника. Работая, например, с пивной продукцией, наниматели отдают большее предпочтение мужчинам, чем физически крепким девушкам. Такое представление формируется в связи с необходимостью выносить в зал продаж целые упаковки и ящики тяжелых товаров, а покупательские тележки присутствуют не во всех местах реализации.

Важна и совместимость продукции, с которой работает мерчандайзер, с состоянием его здоровья. Имеется в виду его склонность к аллергиям и другим подобным реакциям. Например, с бытовой химией (стиральный порошок и др.) сотрудник с аллергией просто не сможет работать.

Мерчандайзеру должны быть предельно понятны его обязанности и поставленные перед ним задачи. При возникновении вопросов и трудностей в работе, с которыми он са-

мостоятельно справиться не в силах, необходимо обратиться к старшему супервайзеру или менеджеру отдела продаж, в зависимости от того, какое место занимает отдел мерчандайзинга в компании. Задачи перед сотрудником должны быть поставлены в реальных масштабах, с которыми сотрудник должен справиться, приложив старание и усилия.

Идеальным мерчандайзером считается сотрудник, которому можно доверять и поставить во главе решения многих задач, человек, обладающий опытом работы, знающий все тонкости производства и полностью владеющий информацией как о фирме, так и о товарах, являющийся хорошим психологом, постоянно пополняющим свои знания, и в целом являющийся асом своего дела. В связи с необходимостью его общения с сотрудниками любого уровня (от грузчика до директора) он должен в совершенстве владеть коммуникативными навыками, а также быть сообразительным, уметь достойно, легко и грамотно отстаивать свои интересы. Большим плюсом является обаяние сотрудника и чувство юмора, что позволит легко найти общий язык и разрешить ряд трудностей.

## 4.2. Поведение мерчандайзера в торговой точке

Посещая торговую точку, мерчандайзер действует по стандартной, отработанной схеме, разберем *основные пункты*.

1. При посещении торговой точки мерчандайзер сначала приветствует ее сотрудников, представляется управляющему или администрации, затем объясняет цель своего визита и согласовывает возможность осуществления работы.

2. Затем он приступает к осмотру зала и мест расположения товаров производителя, интересы которого он представляет.

3. Анализирует ситуацию, определяя недочеты и варианты для улучшений.

4. В случае непрезентабельного внешнего вида торгового оборудования и изделий по возможности устраняет недостатки: протирает полки, холодильники, запачкавшийся товар, убирает изделия с поврежденной упаковкой или непрезентабельным внешним видом.

5. Контролирует использование фирменного торгового оборудования по назначению, например, увидев на своем стеллаже иную продукцию, он должен исправить данную ситуацию незамедлительно.

6. Затем, если есть такая возможность, старается расположить товар на более выигрышных позициях («золотых полках», в середине полки, ближе к сильным конкурентам и товарам аналогичной группы и сопутствующей ценовой категории), осуществляет перестановку.

7. Проверяет сроки годности продукции.

8. Производит расстановку согласно планограмме и правилам выкладки.

9. Проверяет соответствие ценников наименованиям товара, в случае отсутствия ценника направляется в операторскую и изготавливает его.

10. Посещает склад и проверяет количество остатков, наличие не представленной в зале продукции, добавляет товар, если на полочном пространстве есть свободное место.

11. Размещает необходимые рекламные материалы либо по заранее определенной схеме, либо принимая решение самостоятельно с учетом особенностей торговой точки, где могут быть установлены свои правила размещения.

12. Следит за состоянием рекламоносителей.

13. Консультирует продавцов по основам мерчандайзинга и правилам выкладки товаров.

14. Заполняет лист посещения и необходимую отчетность.

15. Прощается и направляется в следующее место продаж.

Данная схема наиболее распространена, но может быть дополнена рядом других действий. Мерчандайзер в своей ра-

боте, конечно, не следует подобной инструкции, он действует «автоматически». Во время работы он обязан быть вежливым, коммуникабельным, соблюдать этику делового общения, не забывая о том, что может нанести ущерб имиджу компании-производителя. Также мерчандайзер должен предпринять все возможные меры по установлению и поддержанию рабочих стабильных отношений со всей командой торговой точки, особенно с теми сотрудниками, с которыми постоянно контактирует во время работы. Также мерчандайзер работает в сфере профилактики конфликтных ситуаций. В случае возникновения проблем в процессе работы (например, отсутствует место на полке или товар переставлен с лидирующих мест на проигрывающие) мерчандайзер должен обязательно разрешить вопрос на месте, как уже говорилось ранее, ему ни в коем случае не следует оставаться равнодушным к произошедшему. При необходимости он может обратиться к администрации и постараться совместно урегулировать спорные вопросы.

***Товар ненадлежащего внешнего вида*** не обязательно является следствием некачественной работы холодильника, назойливого ощупывания покупателем или просто падения — это может быть делом рук конкурентов. Так называемые «черные мерчандайзеры», как и «черные риелторы», сразу ассоциируются с нечистотой намерений, злым умыслом и т.д. Такие мерчандайзеры не упустят момента, например, надорвать пачку и рассыпать пельмени или другие товары, например сухарики и т.д., передвинуть тележку с товаром в невыигрышную зону, устроить беспорядок на полке, значительно нарушив выкладку и презентацию товара в целом, они могут нанести ущерб рекламным материалам, а иногда даже вынести продукцию на склад, полностью убрав ее с глаз покупателей и т.д. Улечить в этом очень сложно, если камеры в магазине не зафиксировали данный факт, то можно лишь «поймать за руку». Кроме обнаружения таких скрытых неприятностей, мерчандайзер может также попасть в реальную конфликтную ситуацию при непосредственной встрече с мерчандайзером-конкурентом.

После окончания трудового дня мерчендайзеру необходимо посетить офис компании или представительства и отчитаться. Количество подобных посещений у каждого различное (от одного-двух раз в неделю до ежедневного посещения). Если представители компании отсутствуют в том или ином регионе, мерчендайзер все равно передает отчетность о проделанной работе, например, пересылая информацию по электронной почте или отправляя обычной почтой.

### **4.3. Обучение персонала**

Мерчендайзеру для продуктивной работы необходим определенный объем знаний. Если вы принимаете на работу сотрудника с опытом работы — это плюс, но если до этого он работал в совершенно иной отрасли, то ему необходимо дополнительное обучение. Многие фирмы целенаправленно ищут сотрудников без опыта работы, которых сразу можно будет обучить всем особенностям и специфике работы данной профессии, навыкам работы с данной группой товаров.

Сотруднику, не имеющему опыта, дают основополагающие знания, заключающиеся в следующем:

- знакомство с ассортиментом продукции и историей компании;
- теоретические основы, изложенные простым и доступным способом (кратко, затрагивая только самое главное);
- практические рекомендации по выполнению работы (стандарты): основные ошибки, правила выкладки, анализ наиболее часто встречающихся ситуаций, основные рекомендации (чего нужно избегать, опасаться, к чему стремиться и т.д.);
- основы коммуникации, тактики общения, стандарты приветствий, обращений, подготовка сотрудника к возможным негативным ситуациям, конфликтам и возражениям.

Более продуктивно использовать при этом групповые ролевые игры, анализируя ту или иную ситуацию;

- разъяснение принципов работы розничных сетей сбыта, их особенностей, нюансов, требований, правил и т.д.

Новый сотрудник обязательно должен оценить свои силы, понаблюдать за опытным менчендайзером в работе, для этого его закрепляют за проверенным, опытным сотрудником, который, выполняя функцию куратора, будет вводить его в курс дела непосредственно на практике.

В связи с неравными возможностями людей запоминать информацию и обучаться время предварительной подготовки для каждого сотрудника различно (от нескольких дней до нескольких недель). Но в итоге каждому необходимо овладеть основными знаниями и навыками, такими как:

- необходимая информация о целях, роли, инструментах, принципах, особенностях и механизмах мерчендайзинга, способность все это применить на практике;

- навыки дипломата и мастера разговорного жанра, выражающиеся в способности презентовать товар в устной форме потребителю так, чтобы побудить его к покупке товара.

Старший мерчендайзер, приступая к работе, должен постоянно посещать торговые точки и совместно корректировать недочеты до тех пор, пока начинающий мерчендайзер не войдет в нужную «колею». С течением времени и появлением первого опыта добавляется еще ряд условий: навыки проявления инициативы и твердость убеждений, защита интересов компании-производителя, правильная тактика общения с конкурентами, навыки анализа: ситуации в целом, действий конкурентов, поведения партнеров, изменение потребностей потребителей и т.д.

Мерчендайзер должен постоянно самосовершенствоваться и развиваться, пополняя свой опыт. Если компания не занимается внутренним обучением своих сотрудников, то можно с легкостью прибегнуть к помощи специализирующихся в данной области агентств. Интернет и другие средства массовой информации насыщены подобными объявлениями,



предлагающими за короткие сроки сделать из неопытного сотрудника «мегамерчандайзера». Конечно, такие услуги требуют денежных вложений. Но если вы хотите иметь грамотного и квалифицированного сотрудника, то экономить на этом не стоит. Важно знать, каких сотрудников нужно обучать на специальном тренинге, а для каких будет достаточно базовых знаний. Конечно, новичка, который еще не понял специфики и сложности работы до конца, не стоит обучать техникам высокого уровня (в силу его моральной неготовности). Кроме того, присутствует риск, что работник может перейти к конкурентам с ценными и часто бесплатными для него знаниями или попросту сменить сферу деятельности. При этом потраченные усилия для компании будут невозможными, поэтому новичков стараются обучить своими (внутрикорпоративными) способами. Если давно работающий сотрудник проявляет пассивность, не стремится к развитию, то, как и в первом примере, обучать его тоже нет смысла, это непродуктивно, неэффективно, впустую. Темы предлагаемых тренингов и семинаров могут быть рассчитаны исключительно на мерчандайзеров, а могут быть смешанными и полезными также руководителям, менеджерам отделов продаж и супервайзерам, быть представленными как на базовом уровне (в виде основ), так и на более сложном и профессиональном. Примеры тем: «Золотые правила мерчандайзинга»; «Основные ошибки в работе мерчандайзера»; «Как противостоять конкурентам»; «Как стать гуру мерчандайзинга»; «Причины упущенных возможностей»; «Принципы и общие законы мерчандайзинга»; «Как отличиться и запомниться?»; «Обратная связь с потребителем»; «Как экономить время потребителя?»; «Совершенствование искусства общения»; «Колдовство, или способы заморозить покупателя»; «Умение презентовать товар»; «Способы организации пространства в общении, или умение слушать и слышать»; «Способы бесконфликтного общения»; «Психологические барьеры и пути их устранения»; «Главные основы и правила установки рабочих контактов и деловых связей»; «Принципы расширения возможнос-

тей реализации»; «Эффективное общение с покупателями»; «Стандарты работы мерчандайзера»; «Поставленные цели и оценка достижений сотрудника»; «Новаторство в типах выкладки: хорошо или плохо?»; «Эффективные методики и техники продаж»; «Поиск оптимальной системы контроля»; «Производитель и розница на «ты» или на «вы»?»; «Почему потребитель должен купить именно ваш товар?»; «Цепная реакция покупок»; «Секреты расстановки групп товаров внутри магазина»; «Ловушки для покупателей»; «Мерчандайзер — просто сотрудник или волшебник?» и многие другие.

Выбирая нужный курс и обучающее агентство, необходимо изначально убедиться в надежности и ценности предоставляемых знаний (путем отзывов коллег, обучавшихся на таких семинарах, знакомых и сотрудников). В малых городах трудно найти по-настоящему продуктивную программу обучения. Отправляя работника в другой город на обучение, не лишне заранее узнать репутацию фирмы. Если информацию получить не удалось, то остается лишь надеяться на репутацию агентства. Однако, посетив нужный сайт в Интернете, вы непременно натолкнетесь на форум, где обсуждаются услуги, предоставляемые данным агентством.

Организация эффективных продаж — это очень непростой путь от производителя к потребителю, важно показать мерчандайзеру важность и необходимость его работы в цепи системы сбыта. От качества выполненной работы мерчандайзера напрямую зависит уровень продаж. Ценный сотрудник является наиболее приближенным к потребителю и должен активно реагировать на любые изменения в потребностях покупателей, вести борьбу за полки и дополнительные места продаж, всячески защищать и отстаивать позиции продуктов его фирмы-производителя в месте продаж, способствовать увеличению импульсных покупок, быть «актером своего театра» и многое другое. Всеми этими навыками и характеристиками должен владеть мерчандайзер и искусно их использовать, а также находить новаторские решения и быть неординарным и креативным в нужных ситуациях.

В редких компаниях применяется аттестация сотрудников для выяснения их знаний в области теории, насколько они эрудированны и компетентны. Хорошее прохождение аттестации стимулируется дополнительными материальными выплатами или повышением уровня заработной платы. Система оценки знаний подобна накоплению опыта. Она может быть представлена компанией по-разному, например, можно построить лестницу из определенного количества ступеней, каждая из которых будет отличаться по уровню оплаты труда, что будет стимулировать сотрудников к развитию. Успешно прошедший аттестацию мерчендайзер поднимается выше, не показывающий должного результата — остается на прежнем уровне или даже опускается вниз. **Контроль знаний** может проходить как в устной форме, так и в виде тестов, может включать ряд направлений, например:

- 1) знание миссии, поставленных задач и дальнейших планов компании;
- 2) описание нестандартной ситуации, возникшей в рабочем процессе, где сотрудник должен представить оптимальный вариант действий для ее решения;
- 3) проверка на знание инструментов мерчендайзинга;
- 4) знание способов и особенностей выкладки;
- 5) знание видов POS-материалов и основ их использования;
- 6) знание способов разрешения конфликтных ситуаций;
- 7) этика делового общения;
- 8) инструменты презентации товара;
- 9) правила, продиктованные стандартами обслуживания;
- 10) правила внутреннего трудового распорядка.

Список требований к знаниям мерчендайзера постоянно возрастает, что обусловлено повышением значимости его работы. Поэтому, помимо корпоративного обучения, сотрудник должен самостоятельно пополнять свои знания в таких областях, как: основы менеджмента, маркетинга, реализации и сбыта, психологии, культурологии, социологии, техника ведения переговоров и др. Сейчас с каждым годом появляются

все новые и новые сведения, информация о мерчандайзинге, восполняется сильнейший дефицит в данной области знаний. Найти достойную книгу по мерчандайзингу, богатую полезным содержанием, действительно непросто. Знания настолько ценны, что множество их обладателей не желают просто ими делиться с другими, а реализуют свои возможности в тренингах, курсах, семинарах, кружках и т.д., а также записывая курсы на CD и DVD. Содержание аудио- и видео-материалов может быть как теоретического характера, так и практического (с изображением реального посещения торговых точек, показом основных направлений деятельности, недочетов, демонстрацией вариантов исправления ошибок).

#### **4.4. Необходимость контроля**

Функция контроля работы мерчандайзера является одной из наиболее важных. Чем опытней сотрудник, тем сложнее его контролировать, поскольку изобретательность и смекалка позволяют ему находчивее находить все новые и новые способы уклонения от своих прямых обязанностей, что, конечно же, не способствует повышению продаж. Наиболее распространенными методами контроля служат разного вида отчеты, содержащие:

- специальную анкету или отчетный лист;
- печать магазина на документе в подтверждение посещения торговой точки;
- подпись заведующего магазином, администратора или товароведа;
- приложение чека с каждой торговой точки;
- фотоотчеты;
- материалы проверок «на месте».

Как способ облегчить себе жизнь мерчандайзеры овладевают искусством «халтуры». Например, при применяемом способе фотоотчета требуется зафиксировать ситуацию до

расстановки продукции и рекламных материалов и после. Мерчандайзеры легко справляются с поставленной задачей, либо овладев в совершенстве навыками фотошопа, либо во время посещения переставляют продукцию местами и делают несколько разных фотоснимков, имитируя картину расстановки товаров следующего посещения.

*Листы посещения и отчетности* могут быть представлены в виде анкеты с указанием: даты посещения, времени посещения, количества присутствующего в наличии ассортимента, SKU и фейсов и другой общей информации (номер магазина, категория магазина — мини-маркет, супермаркет или гипермаркет и т.д.). Зная примерно скорость реализации товаров и их наличие, мерчандайзер может, ориентируясь на отчеты предыдущей недели, немного корректируя информацию, создать «липовые», но очень правдоподобные листы посещения.

Если отчет должен быть заверен печатью каждого магазина, то это тоже не сложно подделать: печать в магазинах ставится самая обычная, содержащая информацию о номере и самом магазине, кроме того, она часто фиксируется на ценниках, поэтому обладатели печатей магазина не всегда обращают внимание на то, где они ее проставляют и в каких количествах. Таким образом, поставить печать сразу на нескольких отчетах на несколько дней или недель вперед не составит для мерчандайзера большого труда.

Особенностью некоторых (редких) магазинов является отказ в проставлении печати без росписи на нужной бумаге заведующего или директора магазина, к тому же данное требование может быть выдвинуто к отчету самой компанией. Роспись аналогично ставится обычно сразу на нескольких отчетах либо искусно копируется рукой мерчандайзера.

Если необходимо приложить чек с каждой посещаемой торговой точки, то мерчандайзеров выручают хорошие взаимоотношения с кассирами, которые не откажут в просьбе оставить чек за определенный день до следующего посещения.

Как показывает практика, мерчендайзеры очень предприимчивые и творческие люди. Наиболее ценными и результативными служат так называемые спонтанные проверки «в поле», что позволяет проверить не только посещение сотрудником места продаж, но и качество его работы. Совместное посещение мерчендайзером и супервайзером торговых точек дает не только представление о проделанной работе, но и носит поучительный характер, указывает мерчендайзеру на ошибки, дает возможность постепенно усовершенствовать его работу. Характер и частота проверок должны быть продуманы. Проверки могут быть как неожиданными, так и четко запланированными.

Особое внимание при проверке уделяется мерчендайзерам-студентам, поскольку вероятность непосещения магазинов данной категорией наиболее высока. Также внимание привлекают мерчендайзеры, постоянно ищущие причины и оправдания, жалующиеся на магазин, торговых представителей, продавцов, конкурентов и т.д. Конечно, нельзя оставлять без внимания и опытных сотрудников, несмотря на установившееся к ним доверие. Опытный работник может не просто с легкостью избегать посещения, но и совмещать работу, параллельно работая в компании, представляющей товары других производителей. При этом ни одна из них может долгое время ничего не подозревать. Конечно, уловить данный момент сложно, но возможно, например неожиданными проверками.

Более эффективно осуществлять проверки магазинов, которые мерчендайзер уже посетил, чтобы провести комплексный аудит его действий.

Крупные компании для аудита своих сотрудников часто прибегают к помощи посторонних лиц или агентств, оказывающих подобные услуги. Продиктовано это тем, что супервайзер, осуществляющий проверку, может скрывать недостатки, чтобы показать высокие результаты всей команды или отдела. К тому же сразу ставится под сомнение подлинность полученной информации. Супервайзер порой просто не ус-

певают осуществлять подобные действия, что исключает возможность полного комплексного аудита.

Проверка может включать в себя *ряд действий*:

1) личное общение проверяющего с продавцами и администрацией магазина на предмет проверки работы и частоты посещений мерчандайзера;

2) проверку полочного пространства;

3) контроль наличия, должного размещения и состояния рекламных материалов;

4) проверку соответствия выкладки принятым правилам;

5) контроль общего состояния презентации товара;

6) сопоставление информации о ранее предоставленных мерчандайзером отчетах по точке продаж, в которой осуществляется проверка, с реальной картиной;

7) фиксация недочетов и ошибок в работе мерчандайзера;

8) выяснение пожеланий к работе сотрудника со стороны работников магазина;

9) поиск неиспользованных возможностей в зале продаж и др.

Возможно также создание собственной дополнительной анкеты, содержащей критерии работы мерчандайзера, подлежащие оценке.

Из приведенных примеров становится ясным, что система контроля несовершенна и требует дальнейшего развития. Возможно, что в будущем будет применяться, например, спутниковая система навигации или другие усовершенствованные методы.

Важно создать такие взаимоотношения и условия работы, так грамотно установить цели и задачи, чтобы мерчандайзер действительно работал и делал это продуктивно и с полной отдачей не только в первые месяцы работы, но и в дальнейшем. Ужесточение и установление максимума контроля вызывают негодование сотрудников. И не только потому, что им не доверяют. Сотрудник рано или поздно может задаться вопросом: «Зачем я буду выполнять обязательства с такой сложной системой отчетности, когда можно пойти в другую

компанию, на тех же условиях, где все гораздо проще?». Конечно, «текучка» кадров при этом усугубляется, и компании приходится тратить все новые и новые средства на поиск и обучение новых сотрудников. Профессиональные мерчендайзеры знают себе цену, они спокойно и без лишних трудностей меняют место работы.

Понимание ситуации приводит компанию к разработке мер по стимулированию сотрудников. Ведь мерчендайзер, представляющий интересы производителя, является специалистом продвижения товаров, терять которого крайне не выгодно. Избранные способы стимулирования создают условия для действительной работы мерчендайзера, а не поисков путей ее избежать.

Современные компании особенно ценят хороших сотрудников и предлагают целые *системы поощрений, компенсаций и мотиваций*:

1) дополнительные бонусы за выполнение поставленных задач. Конечно, важнейшим стимулом к постоянному качеству работы является денежный мотив. Как правило, для этого используется не только премирование, но и сама зарплата, состоящая из основной и бонусной части. В случае, когда бонусная часть составляет 50% и более от заработка, сотрудник прилагает максимум усилий. Если же бонусная часть отсутствует вовсе или настолько мала, что практически неощутима, то стремления работать лучше и лучше не возникнет;

- 2) возможность получить бесценный опыт работы;
- 3) дополнительное обучение;
- 4) возможность карьерного роста;
- 5) корпоративные мероприятия;
- 6) удобное для сотрудника распределение районов работы;
- 7) оплата корпоративной сотовой связи;
- 8) компенсация питания и проезда;
- 9) социальный пакет;
- 10) страховка добровольного медицинского страхования;
- 11) дополнительные дни к отпуску;



12) возможность приобретать товары по внутреннему прайс-листу;

13) возможность пользоваться льготными медицинскими услугами, услугами фитнес-центров, банков и т.д.;

14) моральное стимулирование, конкурсы, соревнования среди мерчандайзеров и т.д.

## ГЛАВА 5 РОЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

### 5.1. Уметь договариваться — это искусство

Важность коммуникативного процесса известна всем своими уникальными свойствами и приносимыми результатами. Мерчандайзинг существует на основе коммуникации, общение — это неотъемлемая часть его успешного функционирования. Уникальность задачи заключается в том, чтобы слушать других, понимать и воспринимать полученные сведения. При общении целью будет являться относительное равновесие сторон в отстаивании и преследовании своих целей, мыслей, побуждений и прочего, при котором стороны коммуникативного процесса пришли бы к определенному согласию. Договориться можно со всеми — с покупателем, продавцом или собственным сотрудником. Договоренность необходима тогда, когда стороны имеют свои интересы в выбранном разрешении вопроса.

Почему уметь договариваться называют искусством? Все просто, в обыденной жизни не каждый человек играет на фортепиано, пишет стихи, поет, рисует шедевры картин, танцует и снимает кино. Талант в людях заложен различный, у кого-то в большей степени, а у кого-то в меньшей. Возможность развития позволит усовершенствовать личные задатки и стать профессионалом определенного направления. Способность достигать обоюдного согласия в общении дана не всем, но с помощью определенных методов, тренингов, курсов,

получения дополнительной информации извне можно развить данный дар (подобно самоучителям или музыкальной школе и т.д.).

Как ценный навык *дипломатия* находит применение везде: на работе, дома, при общении с друзьями, в нестандартных ситуациях и т.д. Искусством дипломатии должен владеть в совершенстве любой менеджер или управленец, но это не говорит о том, что другим сотрудникам он не пригодится. Искусство дипломатии высоко ценится в современном мире.

В работе необходимостью является договариваться с поставщиками, сотрудниками, экспортерами, сбытовиками. Сам договор — это итог переговоров, после которого происходит реализация его в действии. Как же это работает? Поняв механизм и применяя все его ступени на практике, вы займете лидирующие позиции по сравнению с людьми, не желающими вникать в это. Жаль, но в сложных ситуациях, независимо от наличия времени, человек машинально либо сразу сдается, либо нападает. Такова особенность многих людей: «...вначале сделать, потом подумать...», как итог — создание новых ненужных проблем и усложнение и без того непростой ситуации.

Подготовка — вот что необходимо. Многие подумают: как это? Опять учебный материал? Не совсем, подготовка начинается с постановки цели, а чего мы хотим достичь в итоге? К чему стремимся? После определения цели проводят обязательный анализ и сравнение. Таким образом, после анализа следует подкорректировать суждения и планы и вновь быть в полной «боевой готовности». Человек, помимо отлаженных действий, должен уметь импровизировать, когда времени на подготовку нет. Например, подходит к вам ценный сотрудник и говорит: «...график работы меня не устраивает, оплата труда не позволяет покрывать мне мои потребности, скорее всего я буду искать другое место работы...», вам нужно что-то срочно предложить сотруднику, но так, чтобы ваши интересы не были обделены. Ценного работника терять невыгодно. На обучение нового уйдет много времени и средств. Доводы

тоже ясны. Но что предпринять в данном случае? Как договориться? Если человек не способен договориться даже в такой простой ситуации, то со сложными задачами он тем более не справится. Недальновидный руководитель скорее всего не станет останавливать работника и пытаться найти решение. Хотя именно компромисс в данной ситуации может оказаться наиболее выгодным решением для обеих сторон. Таких примеров много, попробуем разобраться в сути процесса договоренности.

Первое, что происходит в подобных ситуациях, это столкновение интересов. Свои интересы вы, конечно же, знаете. Как правило, это целый ряд, продиктованный личными мотивами. Чтобы трезво оценить ситуацию, необходимо расставить приоритеты. Сделать это просто — в зависимости от ваших целей. Какую задачу вы при этом решаете? Насколько это необходимо? Нужно ли это вам вообще? Важно понять интересы противоположной стороны, в противном случае не будет возможности договориться. В случае, когда они скрыты или когда мотив вам не совсем понятен, нужно некоторое время. Простой и известный способ — поставить себя на место оппонента, задуматься, что могло произойти в деловой жизни организации или фирмы, личной жизни человека и т.д. Порой более полная картина прорисовывается после разговоров с общими друзьями, партнерами или сотрудниками. Таким образом добываются очень ценные и важные дополнительные сведения, которые помогут принять верное решение и способствовать их принятию другой стороной.

После осознания интересов обеих сторон производится поиск возможных вариантов, путей решения — от логичных вариантов до неординарных. Учитываются риски и преимущества. Хороший дипломат никогда не станет основываться только на одном варианте решения. Чем больше идей, тем более широкий выбор. Поиск наилучшего решения прорабатывается с учетом того, чтобы не только в полном объеме сохранить и удовлетворить интересы, но и увеличить выиг-

рыш в свою пользу. При принятии решений важно сначала их осмыслить, проанализировать возможные последствия. Но иногда стоит и рискнуть. Иногда именно самый рискованный вариант оказывается единственной выигрышной комбинацией.

После того как каждая из сторон приняла для себя какое-либо решение, начинается период обсуждения, аргументирования предложений. Тяжело разрешить ситуацию, когда интересы сторон неравнозначны, когда позиция оппонента совершенно не совпадает с вашей. На данном этапе происходит моральная борьба сторон, ведь каждый хочет быть победителем и все делает для того, чтобы противник сдался и уступил. При деловом общении моральных атак стараются избегать, стремятся совместно найти наиболее оптимальные решения. Чтобы убедить оппонента в правильности вашего предложения, нужно оперировать весомыми аргументами, на которые можно сослаться. Например, вы являетесь поставщиком товаров и в связи с рядом обстоятельств поднимаете цены. Продавец имеет право возмутиться и не согласиться, но если вы приведете ему ряд убедительных доводов (например, поднялись цены на сырье, расходы на транспортировку и прочее) и сможете предоставить подтверждение, то более вероятно, что переговоры увенчаются успехом. Продавец будет вынужден согласиться, ведь он уже не будет считать, что платит по двойному тарифу, а будет знать, что данная мера вынужденная и необходимая, что повышение стоимости отнюдь не будет излишним «наваром» организации. Но, чтобы оперировать подобными критериями, нужно точно владеть информацией о ценах, обстановке на рынке, затратах, процентах и т.д. (в зависимости от ситуации). Еще раз подчеркнем разницу — если вы готовитесь к переговорам заранее, то желательно потратить время на сопутствующую информационную подготовку, если же ситуация неожиданная и спонтанная, возможности подготовится к которой не было, то исход будет зависеть от вашей эрудированности, коммуникабельности, умения импровизировать.

Поиск возможных путей отступления или же наоборот движения вперед является следующим предпринимаемым шагом. Понять это можно следующим образом: если ситуация ухудшается, вы теряете свои позиции, то переговоры могут закончиться не в вашу пользу. Имеет смысл задуматься. Во-первых, в процессе разработки вариантов вы уже заранее должны задуматься о возможных рисках, во-вторых, на данный случай должна быть альтернатива. Например, вы хотите расширить ассортимент товарных позиций, но по каким-либо причинам продавец отказывается покупать данную партию товара. Путь к достижению цели в этом случае — сбывать товар, конечно, вы всегда можете реализовать свои изделия в других магазинах, заключив договор с другим продавцом. Однако исход данной ситуации заключается в том, что договориться все же не удалось, вы не справились с заданием, кроме того, возможны негативные последствия: потеря доверия, ухудшение взаимоотношений, разрыв партнерства и прочее.

В подобной ситуации важно уметь находить пути влияния на другую сторону, что позволит добиться уважения ваших интересов. Порой для урегулирования ряда вопросов используется помощь посредника.

Главное заключается в том, чтобы придерживаться реальности, не приукрашивать ситуацию, иначе выгодный (по вашему мнению) вариант окажется ловушкой. Необходимо смотреть на вещи реально, альтернативный вариант далеко не всегда оказывается лучше. Поэтому обычно стараются повторно провести переговоры, чаще всего это более выгодно, чем сменить делового партнера.

Чем грамотней вы подойдете к переговорам, тем весомей будет ваше преимущество и превосходство. Чтобы ваш вариант был по-настоящему реалистичен и силен, развивайте его. Представим, теперь вы являетесь продавцом и закупаете товары и комплектующие у поставщика № 1. На переговорах вы желаете добиться стабильности ценовой политики, несмотря на то, что он настаивает на удорожании продукции. В случае вашего отказа и отсутствии при этом других взаимовыгодных

предложений от поставщиков ваши интересы останутся неудовлетворенными. Запасным вариантом может служить смена поставщика. Чтобы усилить свои позиции в переговорах, нужно быть уверенным в альтернативе, добиться реального выгодного предложения со стороны поставщика № 2.

Ознакомившись с приведенными выше примерами, вы можете задуматься, а нужны ли вообще переговоры? Может альтернативный путь более выгоден и несет в себе меньшие издержки? Взвесьте все «за» и «против», ведь переговорный процесс — серьезное дело, он требует серьезных затрат времени, сил и иногда денег. Если вы будете находиться между двух огней (между переговорами и хорошим альтернативным вариантом), то помните, что время «на вес золота», возможно, вас не будут долго ждать, и вы упустите наилучший шанс достичь поставленных задач.

Если решение принято в пользу необходимости переговоров, просчитайте все возможные варианты, у другой стороны тоже имеются альтернативные ходы. Предугадать, поразмыслить над возможными вариантами — значит, заранее подготовиться и вовремя решить, что противопоставить оппоненту.

Следует отметить, что цели с завышенной планкой приносят больший результат, чем с заниженной. Соответственно, если вы делаете заявку на высокий уровень, то более вероятно, что и результат будет соответствующий, и наоборот. Это можно сформулировать так: «...что хотели, то и получили...», не больше. Желая малого, наивно полагать, что вам предложат «золотые горы», в лучшем случае вы достигнете только того, на что претендуете.

Двигайтесь в сторону достижения целей, а не в сторону провала, ваши предложения должны быть таковыми, чтобы альтернативный вариант оппонента был для него менее выигрышным. Подумайте также, с чем бы и вы готовы были согласиться, чтобы в итоге не потерять позиций и остаться в выигрыше. Какие жертвы уместны и возможны с вашей стороны? Если переговоры не оправдали ожиданий, вы всег-

да сможете воспользоваться другим, заранее подготовленным альтернативным путем, который должен быть всегда в запасе и не один.

Вам будет легче вести переговоры, если вы посвятите в суть дела проверенный круг людей, сможете с ними советоваться. Получая советы, выслушивая мнения и идеи окружающих, посвященных в данную проблему, проще анализировать и находить решения, вам могут открыть глаза на ряд вещей, на которые вы, например, не обратили внимания. Можно даже заранее отрепетировать переговоры в ролевой игре, где вы будете играть свою роль, а коллега — роль противоположной стороны, отстаивающей свои интересы. Это придаст уверенности, поможет проанализировать ошибки, позволит усовершенствовать и доработать вашу стратегию. Подобная предварительная подготовка часто применяется перед особо важными мероприятиями — переговорами на высоком уровне. Конечно, во время реальных переговоров могут возникнуть непредвиденные ситуации, агрессия, негативное давление, яростное противостояние и т.д. Быть сдержанным при этом крайне необходимо, проявлять эмоции здесь излишне. Гневные эмоции можно сдерживать, не отвечая на них, спокойно выслушивая собеседника, стараясь сгладить ситуацию. Вспомните навыки делового общения, делового этикета, воспользуйтесь приемами ораторского искусства, добейтесь того, чтобы с вами общались на должном уровне.

Процесс организации и подготовки к переговорам нами рассмотрен, какие же есть варианты и способы договориться?

### ***Использование «петушиных боев» неэффективно.***

При взаимном нападении, каким бы ни был исход переговоров, вы теряете ранее наработанные хорошие взаимоотношения. В дальнейшем нападения могут продолжаться, желание отомстить проявится в подлости, срыве сделок и т.п.

Можно использовать прием, когда вы даете понять противоположной стороне, что возможен реальный разрыв партнерства. В случае, если в вас заинтересованы и рассчитывают



на сотрудничество, то это может увеличить лояльность противоположной стороны по отношению к вам. Конечно, если от вас хотят многого (чтобы вы сдались и сильно отступили от желаемых вариантов), если при этом происходят постоянные нападения, ссоры, то разрыв в данной ситуации будет вполне уместен. Тем не менее прежде, чем «сжигать мосты», подумайте, какой удар будет нанесен по имиджу и репутации компании, сколько времени есть в наличии для принятия решения, каковы затраты. Далеко не всегда выгодно прерывать отлаженную работу, это может привести к большим потерям. Но если альтернативный вариант приемлем, потенциален и готов к применению, то иногда лучше попробовать, преследуя за собой новые риски, а как без этого?

Уступить в неразумной ситуации, порой просто поспешив или испугавшись сильного напора другой стороны, значит, показать себя не столь сильным игроком, впоследствии отношение и применяемая тактика к слабовольному и мало отстаивающему свои интересы партнеру выбирается соответствующая.

Например, в ранее приведенной ситуации (когда работник неудовлетворен оплатой труда) вы можете избрать способ варьирования или лояльности, несколько отодвигая и перемещая установленные границы, рамки. Допустим, сотрудник является мерчендайзером, с вашей стороны может последовать предложение: «...мы оставляем тебе предыдущий оклад труда, но если ты выполнишь дополнительно поставленные задачи, то получишь дополнительную премию...». Таким образом вы вдохновляете работника, предлагаете ему компромисс, в данном случае в конечном итоге можно выиграть больше.

В случае переговоров, когда решается ряд вопросов, возможен вариант обоюдного снижения запросов и требований, при этом, например, одна сторона снижает запросы по определенному пункту, который для нее не столь важен, но для другой стороны весьма весом. В отношении противоположной стороны должно произойти то же самое. Таким образом, обе стороны достигнут компромисса.

Сложным вариантом является снижение количества или степени удовлетворения какой-то одной стороны, тогда противоположная сторона удовлетворяет свои собственные интересы в полном объеме. Конечно, вариант идеальный, но только в том случае, если вы окажетесь на «белом коне победителя». При этом часто используется подкуп, предварительное «задабривание» оппонента. Сделать «приятное» можно не только в прямом смысле, но и морально. Например, в магазине вы хотите, чтобы ваши изделия располагались не на самой нижней полке, а на уровне глаз. При этом вы можете обратиться к человеку, решающему данные вопросы, презентовать ему, например, пробный мини-набор продукции, написать официальное благодарственное письмо и т.п. Человеку будет очень приятно, в большинстве случаев после этого он уже будет готов уступить, согласится с вашими пожеланиями.

Самым распространенным способом переговоров является поиск обоюдного компромисса. Он наиболее применим во избежание крупного конфликта и экономии времени и усилий. Как правило, работает это только в том случае, когда стороны предъявляют невысокие требования друг к другу. При этом обязательно должны учитываться желания оппонентов. Но если партнер упрям и принципиален, то может попросту отвергнуть предложение, даже если оно достойное, лишь потому, что вы, а не он являетесь его автором, что вы его опередили и т.д. Представляя интересы какой-либо достаточно крупной организации, человек, который кажется слабым, уступчивым, «падает» в глазах партнера.

Хорошим способом является возможность замещения или компенсирования. При таком решении одна из сторон остается полностью довольной победой своих интересов, а другая взамен на некоторое отступление получает что-то отличное от желаемого, но все же важное и ценное для нее.

## 5.2. Профилактика конфликтов

Неприятные ситуации, столкновение интересов, отстаивание своего мнения, непредвиденные обстоятельства, неприязнь, противостояние и борьба потребностей, интересов, целей, отношений, ценностей сторон и многое другое — все это порождает конфликты или конфликтные ситуации. В нашей жизни они неизбежны. Не стоит считать, что конфликты носят только негативный характер и имеют отрицательные последствия. Как и все, происходящее в нашей жизни, конфликт имеет «две стороны медали». Иногда их провоцируют специально, кто-то пытается скрыться за конфликтом, убежать от непрофессионализма, некомпетентности и решения задач. Такие конфликты вредны как для организации, так и для последующей деятельности. Но хороший управленец знает, что *конфликты иногда необходимы* и приносят пользу, например:

- являются способом донести информацию, ресурсом, говорящим о самой проблеме, привлекая таким образом к ней внимание;

- способствуют устранению причин возникновения конфликтной ситуации в дальнейшем, выяснив причину, можно ее нейтрализовать;

- в конфликтах становятся понятными возможности другой стороны, ее потенциала и силы;

- вызывая эмоционально негативные эмоции, конфликты способствуют эмоциональной разрядке участников столкновений. Напряженность между сторонами конфликта помогает сгладить и разрядить ранее накапливаемые обострения. Когда в результате противоборства не остается неразрешенных вопросов, конфликт переходит в фазу исчерпывающего;

- приносят опыт каждому участнику. Если же конфликт был неудачным, в следующий раз в подобной ситуации участник отдаст предпочтение переговорам, а не конфликту. Кроме того, он сможет узнать о других людях, присущих им качест-

вах (например, кто-то поддержал в трудную минуту, а кто-то резко перешел на позицию другой стороны и т.д.);

- если оппонент конфликта не является членом организации, является внешним участником, то конфликтная ситуация сближает и делает коллектив более дружным;

- конфликты работают на устранение проблемы излишней покорности у сотрудников, находящихся в подчинении;

- наблюдавшие за ситуацией люди могут изменить свое мнение о вас, например, начать уважать или бояться и т.д.;

- закаляют характер, тренируют личные качества человека: силу воли, стрессоустойчивость, предприимчивость и т.д.;

- являются катализатором к дальнейшему росту, изменениям и развитию организации.

*Конфликты могут вызвать и негативные последствия, например:*

- увольнение сотрудников, в случае конфликта руководителя и подчиненного возможно ужесточение дисциплины, появление синдрома диктаторства, т.е. изменение тактики поведения руководителя и др.;

- сложности в восстановлении «разрушенных мостов» с партнером, который был оппонентом конфликта, затраты на восстановление деловых отношений, бесценного понимания и доверия являются серьезным отрицательным недостатком, проявлением противоборства;

- в конфликте могут пострадать невинные люди, случайно втянутые в него;

- конфликт может вывести любую ситуацию из-под контроля, что негативно скажется на работе компании или совместной работе с партнером;

- формирование неправильного и недальнозоркого видения, зачисление конфликтующего в список злостных врагов, что может быть чреватым и ошибочным;

- конфликт способен формировать негативное настроение у всех сотрудников и начать разлагать до этого момента здоровую сферу общения социально-психологического кли-

мата, тревога и страх влечет снижение дисциплины и производительности труда;

- «бессонные ночи», большую эмоциональную утрату получают участники такого процесса, в том числе за счет собственных невосполнимых ресурсов (здоровья, иногда денег);

- неудачное разрешение конфликта может повлиять на человека, сделав из него более замкнутого, неуверенного в себе и полностью разочарованного в своих возможностях;

- конфликт способен провоцировать все более новые и новые конфликтные ситуации;

- окружающие люди, наблюдавшие за происходящим или принимавшие в этом участие, могут сделать свои выводы о том или ином человеке. Неудачи, нелогичное и некорректное поведение, разочарование могут послужить разрывом отношений, потерей друзей, партнеров, появлению осуждающего взгляда коллег и прочие;

- превращение конфликта в азартную игру переключает внимание участника, иногда настолько, что он живет только этим, отвлекаясь от основной работы в ущерб деятельности компании;

- конфликт между сотрудниками внутри организации приводит к снижению тесного сотрудничества как, например, внутри отдела, так и между отделами, что сказывается на общей работе.

У конфликтов нет конкретной определенной стадии разрешения, разрешается конфликт тогда, когда стороны согласуют все интересующие вопросы, цели друг друга, когда исправляются противоречия, возникающие в социальных столкновениях. Для подавления разногласий в отношениях человек выбирает осознанную практическую деятельность, используя ту или иную технику поведения и разрешения. Как правило, такое поведение стремится ограничить или не дать другому участнику добиться достижения его интересов. Ситуация, в которой проявляются все несогласованные убеждения, называется конфликтной. Постепенно усугубляясь, она перерастает в конфликт.

Вечно конфликтующие между собой сотрудники способны разрушить всю организацию изнутри и ассоциируются с бомбой замедленного действия. С компаньонами, товарищами по деловым вопросам тоже нужно быть крайне осторожными. Так или иначе вы не заинтересованы усугублять ситуацию и разрывать отношения. Нежелание терять прочные связи, создавать ситуацию, негативно влияющую на сбыт товара, а также заинтересованность в противоположной стороне как в партнере ведут к пониманию того, что важно уметь находить решения в подобных ситуациях и делать это грамотно. Непрофессионализм чаще всего оставляет обе стороны проигравшими, а столкновение интересов при этом продолжает «летать в воздухе».

Безусловно, конфликт рождается из-за недостатка понимания, несогласия принимать идеи, мысли, цели других людей. Соответственно, столкновение взглядов, убеждений усиливает конфликт. Если разногласий много или они достаточно высоки, то чем острее конфликт, тем сильнее переживает каждый из его участников. Люди эмоциональные, принимающие все «близко к сердцу», могут получить сильнейшую эмоциональную травму. То, что чувствует, переживает участник событий, дано ощутить только ему одному, внешне он может быть сдержанным и не показывать вида, хотя внутри него «кипит ураган». Со стороны не всегда можно догадаться о внутреннем состоянии, ведь через внешние формы общения или поведения человек показывает лишь часть своего потенциала.

Важно не только уметь управлять сложными конфликтными ситуациями, но и позаботиться о том, чтобы они не возникали вовсе. Как было сказано в предыдущих главах, мерчандайзинг не только проявляется визуально, но и коммуникативно, как в собственных магазинах и иных местах продаж, так и при реализации товара через продавца.

Для **профилактики конфликтов внутри организации** применяется следующее.

1. Создание доверительных отношений, развитие корпоративной культуры, деловые игры, более тесное общение с

руководством. Все мероприятия, направленные на сплочение коллектива и создание духа единства на основе общения, тесного взаимодействия и сотрудничества.

2. Исключение некачественных коммуникаций и доработка всех каналов передачи информации. Чтобы слухи не порождали негативные всплески и другую реакцию, нужно работать над профилактикой эффекта «испорченного телефона».

3. Установить конкретные обязанности и задачи для сотрудников, определить роль каждого и справедливо оценивать их труд. Если один работник будет оценен соответственно своей работе, а равный труд другого останется без поощрения, то это может привести к конфликту.

4. Избежать возможных конфликтов внутри организации помогают и общие задачи, когда вы не ставите для каждого сотрудника свою отдельную цель, а достигаете ее совместно, например группой людей, отделами или всей организацией. Лучше, если такие цели будут установлены на длительный период времени (от года до нескольких лет), при этом все участники совместной работы будут заинтересованы не только в результате, но и в продуктивной коллективной работе.

5. Создание общекорпоративных стандартов и правил поможет несколько уравнять между собой сотрудников, где никто в равных *условиях* не сможет позволить себе большего, чем возможно.

6. Стимулирование работников можно применять как за хорошую работу, так и за поиск новых решений и эффективных, ценных для компании идей. Полезно устраивать конкурсы, например на лучшее предложение и т.п. Коллектив будет жить в здоровом состязании, что также увеличит результативность и организацию рабочего процесса, снизит риск возникновения конфликтных ситуаций. Играючи, коллектив более сближается и приобретает терпимость к возможным негативным моментам. Климат заслуженных поощрений в любой форме преобладает в свободных доброжелательных отношениях. Также не исключено наличие сотрудника внутри орга-

низации, который считает своей миссией сглаживать острые углы или делает это произвольно в силу характера. Если такие активные люди, неформальные лидеры, работающие «докторами» эмоциональных противоборств, присутствуют, помогают вовремя заметить и устранить наметавшийся конфликт в коллективе, то они обязательно должны быть вознаграждены за свой вклад в общее дело. Премия, грамота, похвала руководства должны дать понять, что такой вклад ценен, что позволит сотруднику охотнее продолжать данное ремесло, подбирая ключи к решению и устраняя возможные конфликты.

7. Простота и прозрачность структуры и схем действия организации тоже работает на оздоровление климата в коллективе. Если сотрудник уверен, что он выполняет определенные действия, которые ведут за собой конкретные результаты, которые в свою очередь влияют на производительность и не останутся незамеченными, то ему легче работается, и психологический климат более легок. Усложнения любого рода, в том числе и формальность, часто наблюдается в крупных компаниях и называется синдромом «больших организаций». Например, сотруднику нужен выходной день, и он просит с ним поменяться, осуществляя между собой данное соглашение, нужно поставить в известность менеджера. Если тот не против, сотрудники оформляют соответствующую служебную записку и передают ее на подпись руководителю отдела, если тот согласится и подпишет лист, то сотрудники смогут поменяться рабочими днями или сменами. В процессе ожидания данного решения сотрудники переживают и находятся в неопределенности (подпишет или нет), они не могут быть уверенными, и планы, неотложные дела ставятся под угрозу. Конечно, такого рода системы, когда все сложно и непонятно, ведут за собой не только недовольство коллектива, нагнетание психологического климата, но и ряд других последствий, являясь хорошей почвой для появления все новых и новых конфликтов и неприятных ситуаций.



Приведенные варианты профилактики относятся к самим компаниям. Они больше внутренние, что немаловажно. Но общение с людьми в системе сбыта происходит не только в рамках компании, но и в сетях реализации, других фирмах, магазинах и т.д. Внешняя профилактика конфликтов затруднена больше, так как менее поддается контролю и непредсказуема. Тем не менее можно предпринять *основные действия для профилактики*, например:

1) поддерживать тесные взаимосвязи с партнерами и другими людьми, создавая отлаженные условия работы, основанные на доверии, стабильности и взаимоуважении;

2) стремиться открыто и своевременно обсудить интересующие вопросы, не откладывая, не накапливая и не усугубляя тем самым возможное их перерастание в конфликтную ситуацию, не оставлять неясных и непонятных моментов;

3) необходимо поддерживать баланс играемых каждым ролей, если применяется комбинация «партнер-партнер», то вы играете на равных условиях, не стоит рваться вперед, провоцируя негативную реакцию;

4) соблюдать баланс оказанных друг другу услуг. Каждая из взаимодействующих сторон отмечает для себя, сколько сделали для него и сколько впоследствии сделал он в отношении оказанных услуг и уступок различного рода. В случае, когда, например, вы являетесь поставщиком и задерживаете поставку нужного товара в срок, продавец адекватно реагирует и идет вам на встречу. В свою очередь, если продавец, например, желает вернуть часть товара из-за брака, истечения срока годности и т.д., а вы отказываетесь идти навстречу и находите различные предлоги, то такой баланс нарушается, **что может послужить причиной конфликта**;

5) культура речи, деловой этикет способствуют профилактике делового климата и формируют определенное отношение. Нельзя использовать оскорбительные, бескультурные, непрофессиональные высказывания, которые могут послужить причиной обострения в отношениях;

б) будьте дружелюбными, если необходимо, применяйте в уместных количествах чувство юмора, создайте максимальную легкость общения, избегайте ненужной критики, а если слышите ее в свой адрес, будьте терпимы;

7) владея способностью мыслить на несколько этапов вперед и анализировать ситуации, как происходящие, так и возможные, легко определить слабые места, по которым могут возникнуть разногласия. Заранее предусмотрев их, есть возможность избежать ряда конфликтов.

***Предупредить конфликт*** — значит заранее его устранить или предпринять что-то по снижению его масштабов, если же необходимые действия вовремя не были предприняты или скрытый конфликт вырвался наружу, то стоит использовать классические, давно проверенные способы по его разрешению.

В рабочем процессе и в жизни в целом не стоит бояться конфликтов, нужно уметь их разрешать и быть готовыми к ним. Важно не усугубить конфликтную ситуацию и не доводить ее до раскаленного «боевого поля сражения». Чем лучше вы владеете способностью трансформироваться из враждебного борца в делового партнера, тем больше у вас возможностей решить нужные вопросы и устранить негативные всплески. Эмоциональная составляющая участников, как уже отмечалось ранее, имеет большое значение, неумение владеть собственными эмоциями, необдуманные, отрицательно заряженные всплески эмоций только усугубят положение. При этом присутствует постоянное напряжение, так как неизвестно, что предпримет, сделает или скажет другая сторона конфликта.

Конфликтующие стороны могут выступать в различных комбинациях: «производитель—посредник», «производитель—продавец», «продавец — потребитель», «продавец — поставщик», «сотрудник — производитель», «мерчандайзер — управляющий магазином». Комбинаций участников конфликта может быть много и совсем не обязательно межличностного уровня, они могут быть между личностью и группой, например

«отдел маркетинга — торговый представитель», «группа мерчандайзеров — супервайзер» и т.д., а также между группами.

Ключевую роль в разрешении и сглаживании острых углов играет руководитель или менеджер. Главная его задача — получить достаточно информации об источниках разногласий, о противоборствующих сторонах, после полного анализа ситуации выбрать соответствующий способ урегулирования.

Если в конфликтную ситуацию вмешивается третье лицо, то главное, чтобы это был человек, обладающий достаточным авторитетом для обеих сторон, что позволит довериться ему и посвятить в глубину обострений. Необходимо прибегнуть к помощи такого человека, который мог бы со стороны рассудить, вмешаться с пользой для общего дела и помочь найти решения всех столкновений.

Конфликт между зависимыми друг от друга подразделениями или отделами может быть решен путем создания промежуточного звена. Это поможет избежать деления обязательств и регулярных претензий друг к другу.

Способом устранения конфликтов между отделами организации, если они взаимосвязаны, может служить их слияние, т.е. объединение в один отдел с постановкой общих задач, тогда борьбы между ними и взаимных претензий удастся избежать.

Хорошим рациональным и действенным методом прекращения развития негативной волны недопонимания является решение самой проблемы, сути конфликта. При этом каждая из сторон должна признать различия взглядов оппонента и действовать в направлении поиска оптимального, выгодного для всех решения. Например, сотрудник отдела недоволен своим начальником и накапливает в себе негатив. Производительность его труда снизилась, он выполняет свои обязанности с неохотой, раздражительность и агрессия мешает ему в общении и взаимодействии с коллегами. Начальник отдела в свою очередь чувствует напряжение и накаленную нагнетенную атмосферу в коллективе — как во взаимоотношениях, так и в самом рабочем процессе. Обострение взглядов и

интересов наблюдается в следующем: руководитель отдела желает получить выполняемую работу должного качества и исключить среди других сотрудников вероятность негативного влияния. У работника, соответственно, свои интересы и цели: например, он считает, что нагрузка, объем работы слишком высоки или что у него должно быть больше выходных дней и т.п. Вместо того, чтобы пойти путем переговоров и обсудить все вопросы, он избрал тактику «молчуна», носящего все в себе и накапливающего эмоции до стадии обострения, которое в результате и происходит. Способ решения самой проблемы подразумевает, что начальник отдела и данный сотрудник должны осознанно желать взаимного урегулирования. Каждый из них должен высказать свою точку зрения и преследуемые интересы так, чтобы другая сторона их поняла и сделала то же самое. При этом обе стороны учитывают интересы друг друга. Так как люди в суждениях различны, соответственно, различны и их представления. Только умение общаться с людьми помогает во время диалога «лоб в лоб» найти нужное решение и сгладить эмоциональный всплеск. Если вы решаете проблемы, а не бежите от них, то формируется и образ, имидж вашей личности как человека, с которым можно и нужно решать возникшие сложные моменты, а не скапливать их в долгий ящик. К тому же в отсутствии подобного негатива для компании создается нужная и необходимая для работы атмосфера честности, искренности, увеличивается доля доверия. Ведь вы открыто обсуждаете разногласия, при этом их не подчеркивая, но и не игнорируя.

Лучший способ улаживания сложной ситуации — вместе искать пути решения, нежели прибегать к помощи посторонних людей. При его использовании *рекомендуется*:

- изначально обосновать саму проблему и ее источник;
- понять позицию и интересы другой стороны;
- подобрать оптимальные решения вопросов для обеих сторон;
- не переключать внимание на личность оппонента, а сконцентрироваться на проблеме;

- увеличить поток информации путем создания доверительных отношений, расположив к себе собеседника;

- не ожидать слишком многого, мыслить в реальных масштабах;

- минимизировать гнев, держать себя в руках, не дать эмоциям преобладать над разумом. Выслушивая другую сторону, вы способствуете ускорению процесса договоренности.

Применяется и способ принуждения, когда одна из сторон заставляет принять именно ее точку зрения. При применении власти уже не принимаются во внимание взгляды оппонента. Данный способ используется руководителями или иными людьми, имеющими большую власть, показывающими свою силу и возможности над более слабым соперником. Данный вариант менее эффективен, так как часто вызывает еще более агрессивный настрой и негодование, к тому же исключает вероятность возникновения разумных мыслей и идей, которые могли бы быть предложены другой стороной.

В современном мире деловых людей (производителей, продавцов) всегда были и будут возникать подобные ситуации и обострения, основанные на разногласии интересов. Противостоять или сдерживать давление другой стороны силовыми влияниями (как моральными, юридическими, так и физическими) являются традиционными приемами, зачастую неизбежными.

Наиболее распространенный метод — уйти от обострения, такого рода уклонение работает как способ защиты. Человек при этом, чувствуя разногласия, не будет принимать участия в обсуждении вопросов, которые могут стать конфликтными. Рассмотрим такой пример. Мерчандайзер продукции косметической линии, посещая торговую точку, обратился за разрешением поправить выкладку товаров к заведующему магазином. Получив такое разрешение, направился к месту расположения его продукции. В отделе находится продавец, который не в настроении, он выкладывает товары других производителей. Мерчандайзер, подойдя к нужному стеллажу, приветствует продавца и представляется, работник магазина

говорит о том, что отдел закрыт со словами: «Вы что не видите? Отдел не работает!», на что мерчандайзер говорит: «Мне необходимо лишь поправить выкладку, это не займет много времени. Я вас не потревожу...». Получив согласие, занимается своими обязанностями. Тем временем в этот зал приходит посетитель и начинает рассматривать другие сопутствующие товары. Продавец, бросивший свое занятие, начинает уже с криком и возмущением говорить о том, что отдел не работает, хотя ни вывески, ни какой-либо иной информации об этом нет. Покупатель возмущается некорректности сотрудника магазина и выражает свое недовольство. Таким образом, происходит обострение конфликта. Покупатель уходит, продавец обвиняет мерчандайзера. Что должен сделать мерчандайзер в данной ситуации? Конечно, его право — высказать все, что он об этом думает, ведь он в действительности ни в чем не виноват и является жертвой, которую пытаются обвинить в конфликте. Но, задумавшись о будущем рабочем процессе, разумно не вступать в подобный диалог, воспользовавшись методом уклонения, быстро завершить работу, попрощаться и покинуть магазин. Таким способом, сотрудник уберезет себя от излишних нервов и усугубления ситуации.

Конечно, у мерчандайзера останется отпечаток, связанный с неприятными событиями в данной торговой точке, и он будет вести себя с особой осторожностью, но постепенно ситуация сотрется из памяти, забудется.

Человеку свойственно включать инстинкты самосохранения, и часто это проявляется в негативном поведении по отношению к окружающим: критика, брань, формальная вежливость в общении в совершенно ином подтексте, постоянный поиск виновных и т.д.

Компромисс в конфликтных ситуациях, как и компромисс в переговорах, позволяет принимать мнения, интересы другой стороны, но не полностью, лишь некоторую их часть. Такой способ позволяет резко и быстро снизить недоброжелательность, добиться быстрого решения конфликта, что часто является взаимовыгодным. Подобного рода взаимные уступки

происходят лишь с одной целью — избежать дальнейшего развития столкновений и ссор. Метод далеко не всегда выгоден на управленческом уровне в вопросах, касающихся важных проблем, он более применим на низком, бытовом уровне, при несложных вопросах.

Конфликтную ситуацию можно сгладить, например дать понять сотрудникам фирмы, что все они — одна команда. Способ сдерживает и не позволяет вырваться наружу всплескам негатива из-за общей солидарности, продиктован рабочей и деловой этикой общения. При сглаживании конфликта существует возможность влиять на другого человека или друг на друга позитивно, это производит соответствующий эффект. Часто мы слышим слова: «...подумай, оно того стоит?» или «...зато у тебя появились такие-то плюсы...» и т.п. Человек успокаивается и начинает смотреть на ситуацию по-другому.

Главным минусом приема сглаживания является то, что сам вопрос остается неразрешенным. Нерешенные интересы, которые не были защищены должным образом, будут лишь расти, а негативные эмоции — накапливаться внутри человека до тех пор, пока не выльются наружу. Такая отсрочка подобна больному зубу — пока он болит несильно, мы не идем к врачу, используя народные средства или обезболивающие таблетки, это происходит до тех пор, пока однажды боль не станет невыносимой.

Таким образом, конфликт всегда существует в реальном времени. Сознательная деятельность сторон — это стремится преодолеть противоречия, быть сильнее и отстаивать свои убеждения, ценности и потребности. Опередить и нейтрализовать конфликт — это наука, волшебство разума и знаний.

# **ГЛАВА 6**

## **ВНУТРЕННЯЯ БОРЬБА**

### **ОДНОИМЕННЫХ ТОВАРОВ**

#### **6.1. Конкуренция товаров**

Конкуренция между одноименными товарами одной группы настолько высока, что за возможность выгодно и выигрышно представить товар идет не просто борьба, а настоящее сражение. Выигрышных мест для расположения товаров значительно меньше, чем продукции производителей. Соответственно, не всем производителям удастся наиболее выгодно разместить свои товары, что и приводит к противостояниям.

Потребитель в первую очередь реагирует на товары, расположенные на самом видном месте, доступ к которым наиболее удобен. Товар, расположенный на нижних или слишком высоких полках, в углах и неосвещенных местах, рискует остаться незамеченным и, соответственно, непроданным.

Лидирующие, наиболее выгодные позиции занимают товары, пользующиеся большим спросом, и раскрученные бренды, приносящие магазину основную прибыль. В настоящее время также развивается тенденция производства товаров самими торговыми сетями. Выпускаемые собственные товары по ценовой категории ничем не уступают раскрученным торговым маркам. Для увеличения популярности и быстрого знакомства с покупателем собственные товары располагают на наиболее выигрышных местах. В случае положительного ре-



зультата, получения хорошего дохода от реализации позиции собственных товаров закрепляются. При этом шансы других производителей сильных брендов претендовать на выгодную полку практически сводятся к нулю. С учетом этого становится очевидным наличие еще одного конкурента, на стороне которого имеются все преимущества.

Существует *несколько способов для производителя или поставщика войти в розничные сети*, на различных условиях:

- допуск будет считаться полным, если предприятие розничной торговли полностью передает поставщику полномочия по решению вопросов состава ассортиментных групп в одной из основных категорий, а также расчет необходимого наличия товара в запасе. Помимо этого, в данном случае предприятие розничной торговли ориентируется на указания производителя по применению мерчандайзинга и по вопросам ценообразования;

- другой вариант, если предприятие розничной торговли делегирует невыгодный для него самого менеджмент в отношении к второстепенным продуктам. В данном случае за поставщиком сохраняется право на организацию всех норм выкладки и контроль ассортимента;

- следующий уровень вхождения в сеть встречается наиболее часто и характеризуется сохранением полномочий в отношении выкладки товаров, а в остальных случаях влияние на сеть практически отсутствует, вносимые производителем предложения носят только рекомендационный характер;

- другой вид вхождения осуществляется в случае обеспечения места продаж присутствием собственного мерчандайзера на протяжении всего времени работы магазина и на постоянной основе. Достаточно часто это связано с необходимостью предоставления консультаций в отношении товаров сложной категории;

- заключительный способ вхождения характеризуется тем, что розничная сеть диктует поставщику права в отношении проведения рекламных кампаний в торговой точке, вы-

кладки, расчета запасов, права занимать те или иные заранее оговоренные позиции на полочном пространстве, зафиксированные документально.

Если производителю все же удастся прорваться на «золотые» полки, важным является следующий шаг — удержаться на них. Эта задача довольно трудная и требует постоянной работы производителя по ряду направлений: поддерживать кампанию по продвижению бренда, в идеале — максимально применять все возможности мерчандайзинга (как визуального, так и коммуникативного), оказывать рекламную поддержку.

Многие магазины самостоятельно диктуют требования к поставщикам, в особенности тем, продукция которых занимает лучшие полки. Например, требование к регулярному стимулированию продаж, обеспечению роста объемов реализации. Конечно, на данном этапе применяется весь разработанный комплекс мер мерчандайзинга, рассчитанного к применению в той или иной точке. Такая постановка задачи ведет к поиску новых решений в случае неудач, при которых ответственность целиком и полностью окажется на поставщике. Он должен в свою очередь быть готовым к возможным убыткам.

Чтобы удержаться на желанной позиции, производителю важно постоянно осуществлять мероприятия по фиксации положения. Для этого применяется так называемая покупка полки, выигрышное пространство заранее оплачивается. Таковы правила игры, в случае если вы их не принимаете, то рискуете потерять позиции, быть загнанным в темный угол или исчезнуть с прилавков конкретного магазина вовсе. Немаловажную роль играют и личные взаимоотношения, порой помогающие с наименьшими расходами занять место, за которое идет сражение. Возможно снизить стоимость, договорившись о взаимодействии на основании особых условий, к примеру, отчислая часть средств с полученного товарооборота на рекламу, развитие и продвижение самой сети. Возможно дополнительное стимулирование добавочными акциями и скидками на закупку продукции.

Для более грамотного распределения полочного пространства среди брендов магазины часто проводят свой анализ (как по товарным группам, так и внутри них). Анализируя полученные данные, основываясь на процентном показателе товарооборота, распределяют места расположения товаров.

Рассмотренные в предыдущей главе «черные мерчандайзеры» вносят неоценимый вклад в борьбу, недобросовестные мерчандайзеры, в борьбе которых практически отсутствуют правила, задвигают, стесняют расположение товаров конкурентов. Как способ вытеснения используется не только стеснение, но и собственноручное уменьшение фейсов представленных к обозрению. Например, выставлено три фейса, каждый в небольшом количестве, «легким движением руки» бывшие три фейса превращаются в два, освобождая целое место для расположения чужого наименования. На сегодняшний день производители товаров одной группы, ценовой категории и узнаваемости стараются держать нейтралитет и установить рамки приличия. Мерчандайзеры конкурирующих производителей стремятся прийти к договоренности. К тому же мерчандайзерам не слишком выгодно портить хорошие отношения с магазинами, и они действуют в пределах совместной договоренности между производителем и торговой точкой, однако это далеко не означает, что война окончена и наступил мир.

Стоит продавцу только раз не уследить за необходимостью заказа товара в случае уменьшения линейки ассортиментных позиций, а мерчандайзеру не успеть заполнить места дублированием фейсов, как освободившееся место сразу будет присвоено ближестоящими, уверенно располагающимися соперниками. Наиболее часто подобные действия наблюдаются в магазинах самообслуживания с ослабленным контролем продавцов и администраторов торгового зала. После такой ошибки трудно отвоевать потерянное пространство. Мерчандайзеры-конкуренты, помимо уменьшения площади расположения, могут нанести ущерб презентации товара: например, в отделе шампуней расставив товары «бочком».

Образовавшееся свободное место наделяют еще одним фейсом собственной продукции или выставлением SKU.

В данной ситуации первое, что происходит, это нарушение правил выкладки, представляющей изделие покупателю лицом, теряется хорошая его видимость, уменьшается вероятность доступного получения потребителем информации о товаре, содержащейся на упаковке, и многое другое, что влияет на степень продаж. Мерчандайзер в данном случае соизмеряет отведенные масштабы для расстановки его товаров с тем, что имеется в наличии, и если действительно очевиден факт нелегального захвата территории, то вопрос должен решиться на месте. В некоторых случаях сверка с договоренными условиями измеряется вплоть до сантиметров.

*«Золотые полки»*, как и выигрышное размещение отдела в торговом пространстве магазина, являются «лакомым куском» для многих производителей, поэтому они стараются разместить на них как можно больше своей продукции. Но при этом стоит обратить внимание на следующие особенности — располагаясь на полке, товары не должны перебивать друг друга, излишнее их количество, широта ассортимента, неудобство взять продукт в руки ведет к тому, **что** покупатель не будет долго раздумывать и пойдет дальше. Именно поэтому важно грамотно подойти к вопросу размещения изделий на полочном пространстве — при более широком выборе, но при этом при грамотном мерчандайзинговом и маркетинговом подходе продажи увеличиваются. В случае ограниченных возможностей пространства и иных способов презентации размещение чрезмерного количества товара является нелогичным и нерациональным.

Например, если протяженность полки всего один метр, наивно думать, что красиво и выигрышно на них смогут разместиться, к примеру, 50 SKU вин в отделе алкогольной продукции. Имея большую линейку выпускаемых товарных позиций, следует учитывать особенности магазина, возможности размещения с учетом характеристик самих товаров.

В продолжение темы борьбы хочется отметить, что между производителями, как и на настоящей войне, образуются группы, шпионы, заключаются договоренности, случаются затишья перед нападениями, чередой побед и разочарований. Главная цель борьбы — это завоевание сердца потребителя через образы предлагаемых товаров. Каждый из производителей создает свою стратегию нападения и захвата как полочного пространства, так и других ресурсов.

Важно знать своих основных конкурентов, их возможности, анализировать их дальнейшие действия. Не думая об этом, можно сразу проиграть сражение, поскольку если не предпринимаются определенные действия по отношению к ним, то конкуренты не упустят шанса и обязательно мощной атакой устроят вас как слабого и безоружного. Быть начеку, думать наперед, не расслабляясь, совершенствуя потенциал и мощь компании, разработав четкие и конкретные шаги, можно и нужно стремиться к победе и завоеванию статуса лидера. Важно в борьбе с конкурентом иметь сильные войска, все сотрудники фирмы от верхов до низов должны иметь заинтересованность, стремиться реализовать единые, общие цели. Ситуация в сфере сбыта изменчива, осторожность, знание момента, когда нужно применить усиленные действия по укреплению позиций мерчандайзинга на месте реализации, позволяет производителю получать на свой счет условный дополнительный бонус. Важно найти такого человека в компании, который с твердостью духа, преданности к команде вел бы всех вперед и являлся неким «полководцем». Чем он грамотнее и талантливее, тем больше шансов на победу.

Почему процесс борьбы не имеет конца? Все просто — люди ненасытны и всегда хотят большего. Достигая поставленных задач, они ставят перед собой все более новые цели.

Тем не менее редкие боевые атаки объяснимы и необходимы, что же касается регулярной интенсивной борьбы с конкурентами на уровне военных действий, то все-таки это не совсем выгодно. В первую очередь слишком велик

риск многое потерять в сложном процессе — как блудных, но ценных сотрудников, которых переманили конкуренты на более выгодных условиях, так и понести материальные потери. Постоянно придумывая что-то новое, разрабатывая все больше и больше рекламных кампаний, расходуя средства на уникальные разработки, совершенствование торгового оборудования, используя различные «фишки» и прочее другое, можно не только сильно пострадать материально, но и ослабнуть совсем, стать неконкурентноспособным.

В такой борьбе, как говорится, нет конца и края. Все это более напоминает гонку вооружений, которая порождает ошибки. Вы переключаете свое внимание с потребителя на конкурента, а разве для него вы производите товары? Нет, в такой погоне многие предпринимаемые наступления в мерчандайзинге могут быть показательными для конкурентов, но далеко не выигрышными и не влияющими на покупательскую способность потребителей. Поэтому если и предпринимать конкретные действия, то обязательно с учетом чувства меры и должной необходимости.

Необходимо более продуктивно применять тактику делового признания. Поскольку атака одной стороны подразумевает ответ другой и провоцирует на аналогичную цепь последовательности, гораздо удобнее для всех использовать противостояние и сдерживание. Деловые отношения производителей позволяют не только признать друг друга и заставить считаться с деятельностью, достижениями и иными действиями оппонента по продвижению своих товаров, но главное — четко держать дистанцию, являясь конкурирующими сторонами. По этой причине производители не выдают своих секретов, разработок, пройденных трудностей, в результате другая сторона делает те же самые ошибки, идет по аналогичному, но своему пути.

Гораздо реже подобные стороны становятся партнерами, например в ходе истощения в результате активной борьбы, когда становится трудно ответить

постоянно растущим потребностям потребителя. Если фирма-противник находится в аналогичном положении, то для них выгоднее стать партнерами, хотя при прочих условиях они являются конкурентами. Такая ситуация не является исключением. Стороны, будучи партнерами, работают более продуктивно, имеют больше связей, ресурсов, а значит, и возможностей. Но партнерство имеет и негативные качества, например теряется бдительность к внешним угрозам, происходит остановка в развитии, излишнее ослабление позиций и т.д.

Так что же лучше — воевать или примириться? Самым оптимальным вариантом будет принять тактику игры. Данный вариант включает два предыдущих варианта и позволяет избежать их недостатков. В любой игре есть противник, и борьба за победу, игра не несет в себе разрушающую волну негативных реакций и накапливания злобы и обид ее участников. Борьба с конкурентами не представляет собой их уничтожение, победа над всеми несет скорее минусы, нежели плюсы. Отсутствие стремления к развитию, потеря качества и т.д. могут уничтожить компанию. Находясь в расслабленном состоянии, можно не заметить, как появился более сильный игрок. Соответственно, если соперник существует, то игра продолжается, а если нет соперника, то и нет игры.

Игра заставляет совершенствоваться, поддерживать тонус участников и постоянно дополнять ее условия, получая должные навыки и азарт участия.

Конкурентов может быть сколько угодно, и противостояние может быть направлено одновременно в нескольких направлениях. В случае если вы выигрываете, то продолжаете функционировать и готовиться к следующему игровому этапу.

Основными направлениями конкуренции служат: стоимость изделий, их качество, возможности, дополнительные характеристики, введение новшеств, совершенствование внешних качеств и свойств товара и т.д.

## 6.2. Как выжить?

В жесткой конкурентной среде производители и поставщики ищут способы выживания, удержания позиций и движения вперед. Конкуренция порой не дает сил для дальнейшей работы, а иногда и существования. Желание устоять и расширить свое влияние, быть одним из лидеров в конкурентной борьбе — полностью понятное и оправданное стремление участников.

Выжить и стать достойным конкурентом возможно, если вы:

- умнее всех;
- изобретательнее всех;
- находчивее всех;
- быстрее всех;
- предприимчивее всех;
- разумнее всех;
- грамотнее всех;
- профессиональнее всех;
- удивляете всех новшествами и неординарностью.

Данный список может быть продолжен рядом других качеств, необходимых фирме для готовности к жестким условиям существования и функционирования.

Явное преимущество будет обретено, если вы являетесь новатором и вносите что-то свое, а не копируете идеи других. Уникальность может проявиться во всем — в создании упаковки, разработке названия, стандартах обслуживания, проводимых акциях и т.д. Оригинальностью можно ярко заявить о себе и привлечь максимум внимания потребителей, после чего они будут склоняться к приобретению вашего товара, а не товара конкурентов.

Выжить может только борец. Если вы заранее считаете себя проигравшим или слабым, то ни за что не выиграете, несмотря на возможности и потенциал. Формируйте боевой дух и соответствующий настрой, не стоит «паковать вещи» раньше времени. Используйте возможности максимально эф-



фективно, боритесь до **конца**, не сдавая позиций и не делая шагов назад.

Ведите политику лидера, даже если пока таковым не являетесь, но желаете стать им. Если вы уверены, что ваш товар — лучший из лучших или даже единственный в своем роде, то вы склоните к данному мнению и потребителей, они будут считать также и приобретут ваш товар как товар лидера среди подобной группы наименований.

Предугадывайте желания потребителей, появление новых потребностей, тогда вы всегда будете востребованы и не подвергнетесь риску из-за ненужности товаров или потери качества перед находками конкурентов.

Создайте *климат стабильности и удобства* от использования поставляемых нами продуктов. Сегодня потребитель желает иметь надежность и гарантии как в качестве, так и в послепродажном обслуживании. Сотрудничать с вами должно быть удобно — это даст дополнительные преимущества над другими поставщиками товаров, которые не откликаются на требования покупателя.

Будьте честны перед потребителем, не вынуждайте в вас усомниться, не обещайте больше, чем вы можете предложить. Честность формирует доверие, доверие потребителей перерастает в привычку, обеспечивая вам стабильность продаж.

Не растрачивайте ценные ресурсы, не стоит отходить от своей сферы специализации, желание успеть везде и во всем часто приводит к сильным потерям и разочарованиям в результатах. Если же вы сужаете до предела направление своей деятельности и максимально работаете в этом направлении, вы будете являться для других более сильным конкурентом. Соответственно, выжить будет легче.

Применяйте способ «прикормить потребителя», при котором он постоянно будет подпитываться возможностью получить больше или дешевле. Программа стимулирования покупателя разрабатывается отделом маркетинга, но использует ся не без помощи системы мерчандайзинга.

Известным примером служит следующее: если у потребителя возник какой-либо вопрос или сомнения по поводу продукта и рядом нет мерчандайзера, продавца или консультанта, которые с мастерством бы повлияли на принятие решения в пользу покупки, то покупатель поставит товар на место и откажется от приобретения. Наличие и постоянное присутствие рядом с продвигаемой продукцией мерчандайзеров стимулирует посетителей торговой точки и значительно увеличивает продажи. Используйте эту возможность в магазинах, где непременно должно быть присутствие данного сотрудника.

***Основные пожелания к работе*** над мерчандайзингом:

- поддерживайте имидж, регулярно следите за «лицом» компании;
- не бойтесь вносить новые и идеи;
- отслеживайте качество работы сотрудников;
- совершенствуйте систему контроля;
- способствуйте повышению уровня знаний персонала;
- не теряйте бдительность;
- должным образом оцените роль мерчандайзинга в системе реализации;
- добивайтесь выигрышного места расположения ваших товаров;
- держите курс на потребителя;
- удивляйте творческим подходом;
- учитывайте правило запаса;
- развивайте необходимую деловую интуицию и «хватку»;
- учитывайте правила выкладки и максимально выгодно преподносите товары;
- учитывайте правило доступности для покупателя как в отношении товаров, так и в отношении рекламных материалов;
- совершенствуйте скорость принятия обдуманных управленческих решений;
- делайте верные выводы из ошибок и поражений, поднимаясь и следуя дальше;

- регулярно применяйте анализ как конкурентов, так и эффективности мероприятий, программ и иных видов деятельности;

- максимально используйте все приемы, связанные с продвижением товаров;

- не забывайте слушать потребителя.

Для того чтобы услышать ценного потребителя, его желания и предложения, необходимо регулярно применять ряд методов. Наиболее распространено на сегодняшний день использование «тайного покупателя», такие услуги оказывают многие самостоятельные и независимые агентства. Способ удобен тем, что сотрудник, побывав в роли потребителя, может эффективно оценить уровень обслуживания, обнаружить недочеты, ошибки, насколько профессионально был преподнесен продукт и многое другое. Не менее эффективно создание горячих линий и указание в рекламе адреса, по которому потребители могут внести свои предложения, что также позволит улучшить возможности обслуживания потребителей.

Анкетирование и интервью — методы, которые применяются реже, поскольку люди не очень охотно идут на контакт (например, в связи со спешкой), далеко не каждый согласится принять участие в опросе. Наблюдение также позволяет выяснить особенности покупателей, их желания, но является более длительным и требует качественного анализа. Применимы и иные методы, новые идеи, но все они направлены на общие цели: слышать своего покупателя, его желания, предугадывать его поведение, получать информацию «из первых уст».

Остаться «в живых» помогает общность и сплоченность компании, а также четкое и эффективное взаимодействие всех отделов и команд. Если возникает тяжелая ситуация, быстрота реакции должна быть незамедлительна, комплексные действия в данном случае более эффективны. Подключайте к отделу мерчандайзинга специалистов-маркетологов и других работников — «вместе вы — сила!».

Избавьтесь от страха, не бойтесь рисковать. Полностью избегая риска, вы полностью лишаете себя возможности скачка вперед, который может быть крайне необходим в нужной ситуации. Перестраховываясь, вы остаетесь на прежнем уровне и не используете все возможности в полном объеме, что могут сделать за вас конкуренты, и если риск был просчитан верно, они выиграют в схватке.

Всегда полезно внедрение новых идей, заключающихся не только в том, чтобы привлечь внимание покупателей к предлагаемым продуктам, но и пробуждающих в потребителе желание найти тот или иной товар. Реклама как важнейший катализатор продаж способна решить основную часть данного вопроса. Используйте этот ресурс максимально, направляя рекламную деятельность на целевую аудиторию, на которую рассчитана ваша продукция. Наружная и внутренняя реклама должна работать на вас, а не в ущерб вам, применяйте заранее проработанные варианты, приносящие максимальную прибыль при соизмеримых затратах. Внутренняя реклама должна быть представлена в разумном количестве, чтобы не отвлекать внимание покупателей от основной продукции.

Пиар и публикации тоже способны привлечь к вам интерес, целью в данном случае будет не реклама продуктов, а повышение вашей популярности и известности. Способы при этом могут быть использованы самые различные — от коммуникативного канала мерчандайзера до разработки целой стратегии. Потребители охотнее покупают товары производителей, про которых они уже что-то знают, название или имя которых постоянно на слуху, особый эффект принесет распространение информации о вас как о высоком профессионале данной отрасли. Популяризация может помочь в трудную минуту в борьбе за выживание. Главное быть уверенным, что пиар принесет вам положительный эффект, а не отрицательный, использовать для этих целей проверенные каналы и связи.

Совершенствуйтесь, двигайтесь по направлению вперед, развиваясь во всем. Остановки в движении могут дорогого

стоять, развивайте ресурсы, связи, возможности реализации, используйте новые приемы и инструменты в мерчандайзинге, не оставляйте без внимания персонал. Улучшайте коммуникационные системы — чем большим объемом информации вы владеете, тем больше у вас преимуществ. Все развивается, ничего не стоит на месте, чтобы удержаться на плаву, важно развиваться и шагать в ногу с изменениями. Только владея достоверной, своевременной и актуальной информацией, можно успешно функционировать, принимать те или иные решения, разработки, выстраивать дальнейшие планы и задачи. Получать ценные сведения можно из множества источников: из отчетов продаж, динамики покупательского спроса, из личных уст сотрудников, отчетов и наблюдений мерчандайзеров и многих-многих других. Не владея информацией, невозможно предвидеть потребности потребителей и другие моменты, описанные несколько выше.

В бизнесе очень часто применяются «грязные» способы выживания. К таким методам относятся: «черный пиар» конкурентов, нанесение серьезного вреда имиджу оппонентов, применение власти, использование дополнительных источников влияния, оказывающих сдерживающее или уничтожающее действие. Потенциальная угроза со стороны конкурентов любыми способами контролировать чужую деятельность, добывать из неофициальных источников информацию путем «грязных» каналов, доносов вынуждает быть в постоянной готовности. При этом возможно использование средств, которые вводят в заблуждение других участников процесса, например распространение заведомо ложной информации, слухов. Лучшим способом выживания служит избегание возможных ошибок, которые могут быть на руку конкурентам, а также контроль над соблюдением основных правил мерчандайзинга.

## Литература

1. *Амблер Т.* Практический маркетинг. — СПб.: Питер, 1999.
2. *Афанасьев И.* Деловой этикет. — М.: Альтерпресс, 2000.
3. *Багиев Г.Л.* Маркетинг. Словарь и библиография. Справочное пособие. — СПб.: СПбГУЭФ, 1998.
4. *Беляев А.Н.* Планирование маркетинга. — М., 2003.
5. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002.
6. *Бреслав Г.Э.* Цветопсихология и цветолечение. — М.: Б.С.К., 2000.
7. *Винкельманн Петер.* Маркетинг и сбыт. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2006.
8. *Джоунз Г.* Торговый бизнес: как организовать и управлять. — М.: ИНФРА-М, 1996.
9. *Ефимов А.В.* Колористика. — М.: Стройиздат, 1990.
10. *Зайцева О.А., Радугин А.А., Рогачева Н.И.* Основы менеджмента. — М.: Центр, 1998.
11. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. — М.: ИНФРА-М, 2002.
12. *Котлер Ф.* Справочник предпринимателя. — М.: Наука, 1994.
13. *Лавриненко В.Н.* Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Лавриненко В.Н. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
14. *Леви М., Бейтс Б.* Основы розничной торговли. — СПб.: Питер, 2000.
15. *Мескон М., Альберт М., Хедоуру Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: «Дело», 1998.
16. *Мокшанцев Р.И.* Психология рекламы. — М.: ИНФРА-М, 2001.
17. *Радмило Лукич.* Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. — М.: Хорошая книга, 2007.

18. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2000.
19. *Рамазанов И.А.* Мерчандайзинг в розничном торговом бизнесе. — М.: Деловая литература, 2002.
20. *Сергеев А.М., Бойченко Е.А.* Поведение потребителей. Полный курс МВА. — М: ЭКСМО, 2006.
21. *Сестры Сорины (Коробцева Н.А., Петрова Е.А.).* Истоки имиджа, или Одежда женщины в азбуке общения. — М.: Гном-Пресс, 1999.
22. *Сестры Сорины (Коробцева Н.А., Петрова Е.А.).* Необходимый имидж. — М.: Гном-Пресс, 1999.
23. *Сэнд Г.* Принципы мерчандайзинга. — Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
24. *Хайн Т.* Все об упаковке. — М.: Арт-Родник, 1997.
25. *Честар Д.* Деловой этикет: Паблик рилейшинз/ Пер. с англ. Л. Бесковой. — М.: Фаир, 1997.
26. *Энджел Д., Блэкуэлл Р., Миниард П.* Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 2000.

## Полезные ссылки

1. <http://www.merchandising.by/index.html>
2. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003021>
3. <http://www.feat.ru/posm.html>
4. <http://www.favoritjob.ru/glossary/merch.php>
5. <http://www.retail.ru/>
6. <http://www.formtrade.ru/>
7. <http://www.torgrus.com/management/>
8. <http://www.katz.ru/>
9. <http://www.mdm-group.ru>
10. <http://www.business-lady.ru/>
11. <http://www.rsector.ru/market/cat/30/>
12. <http://www.stroy-press.ru/articles/view.php?id=1740>
13. <http://www.retailclub.ru/>
14. <http://www.mdm-group.ru/mdm-group/ArticleAll>.
15. <http://www.maccoffee.com/ru/dilers.html>
16. <http://www.psyfactor.by.ru/kursmerchan.htm>
17. <http://www.mainjob.ru/publications/?view=9119>
18. <http://www.salespro.ru/324>
19. [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/sales\\_places.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/sales_places.htm)
20. <http://www.4p.ru/main/theory/3418/>
21. [http://www.merchandising.by/merch\\_anoth\\_shop.html](http://www.merchandising.by/merch_anoth_shop.html)
22. [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/merchandising\\_effectiveness.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/merchandising_effectiveness.htm)
23. <http://www.treningoff.ru/text/90/24/>
24. <http://www.src-master.ru/seminar/detail.php?SID=1106>
25. <http://www.gipp.ru/print.php?id=17193>
26. <http://4p.net.ua/content/view/459/>
27. <http://www.arseniy.ru/?pageId=9>