

# Управление продажами

Для студентов учреждений  
высшего образования

# Коллектив авторов

# Управление продажами

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19098121](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19098121)*

*Управление продажами: Высшая школа; Минск; 2015*

*ISBN 978-985-06-2577-9*

## Аннотация

Рассматриваются теория управления продажами, мерчандайзинг в розничной торговле (сущность, цели, задачи, принципы, законы, концепция, портрет типичного покупателя, психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале, выбор месторасположения, составляющие микромира магазина), управление развитием ассортимента. Приводятся задания для практических занятий, контрольные вопросы, тесты, глоссарий. Для студентов учреждений высшего образования по специальности «Коммерческая деятельность». Полезно студентам учреждений высшего образования по специальностям «Маркетинг», «Товароведение и торговое предпринимательство», учащимся учреждений среднего специального образования, аспирантам, преподавателям, практическим работникам, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации кадров.

# Содержание

Предисловие	5
1. Теория управления продажами	8
1.1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация	8
1.2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж	15
2. Мерчандайзинг в розничной торговле	22
2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи	22
2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга	28
2.3. Портрет типичного покупателя. Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина	32
Конец ознакомительного фрагмента.	43

**Светлана Петровна  
Гурская, Наталья  
Лаврентьевна  
Каунова, Екатерина  
Платоновна Науменко  
Управление продажами**

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

# Предисловие

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

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

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

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

Задача учебного пособия – обеспечить необходимую основу для изучения и усвоения знаний и успешного применения их в практической деятельности. Указанной зада-

че подчинена принятая структура изложения, соответствующая учебной программе дисциплины и включающая теоретический материал по шести темам, задания для практических занятий и самостоятельной работы студентов, контрольные вопросы, тесты, глоссарий, список рекомендуемой литературы, вопросы для подготовки к экзамену. Пособие содержит рисунки, схемы, таблицы.

В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны приобрести следующие навыки:

- самостоятельно усваивать и приобретать знания в области современных технологий продаж и понимать их влияние на конечные результаты торговой деятельности;
- разрабатывать и принимать обоснованные решения в области применения инструментов мерчандайзинга; управления ассортиментом на основе категорийного менеджмента; стимулирования розничных продаж;
- осваивать и внедрять современные инновационные подходы в управлении продажами в организациях торговли.

Обучающийся должен знать:

- суть кардинальных изменений в управлении продажами;
- принципы и законы мерчандайзинга;
- характеристику составляющих трехуровневой концепции мерчандайзинга;
- отличительные особенности управления ассортиментом;
- назначение и применение POS-материалов в торговом

зале;

- методы оценки эффективности инструментов мерчандайзинга.

Для обучающегося важно также уметь:

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

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



# **1. Теория управления продажами**

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

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

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

льный комплекс задач по планированию, организации и контролю продаж.

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

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

- процесс реализации продукции;
- акт купли-продажи товаров;
- механизм обмена, с помощью которого удовлетворяются запросы и желания потребителя; часть системы сбыта, направленная на установление контакта с покупателем и побуждение его к покупке;
- комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию организации;
- устный обмен между покупателем и продавцом, в ходе которого продавец делает презентацию товара с целью заключения сделки;
- коммерческая деятельность, в процессе которой каждая из сторон отстаивает свои интересы, использует свои возможности и реализует товар (услуги) партнеру, прилагая все усилия для того, чтобы условия сделки были наиболее благоприятными.

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

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

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

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

- продажи ориентированы на оказание консультационной помощи покупателю в формировании его потребностей;
- в процессе продаж продавец убеждает покупателя в цен-

ности предлагаемого товара, которая может быть как экономической (например, повышение прибыли), так и психологической (повышение престижа товара);

- продажи должны отвечать потребностям покупателя, поэтому они направлены на создание добавленной стоимости для потребителя;
- продажи создают основу для долгосрочных деловых отношений с клиентом.

Американские специалисты считают, что в современных условиях становится все труднее развивать и сохранять конкурентные преимущества, которые основаны исключительно на товаре. Большинство таких преимуществ достаточно быстро заимствуют конкуренты, поэтому организации вынуждены сосредоточить свои усилия на формировании компонентов добавленной ценности к своему товару.

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

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

Теория и практика осуществления продаж дают основание выделить несколько основных классификационных признаков. ***В зависимости от выполняемых функций*** продажи подразделяются на три основных типа:

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

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

- ***обслуживание*** – используется в торговых объектах, применяющих традиционный метод продажи, когда покупатели сами выбирают товар. В технологию такой продажи положены следующие принципы: низкий уровень ориентации на продукт и на клиента; продавцам не нужно продавать, т. е. убеждать покупателя приобрести что-то, их задача состоит в

обслуживании клиента и отпуске товара;

- *агрессивный* – по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт при низкой ориентации на клиента. Так продвигают товары, предложение которых на рынке недостаточно;

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

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

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

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

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

***По уровню создаваемой ценности*** модели продаж подразделяются на три типа:

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

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

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

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

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

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

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

Управление продажами следует рассматривать как один из видов организационной (маркетинговой и коммерческой) деятельности, направленной на установление и достижения целей продаж посредством адаптации и гибкого реагирова-

ния на изменения внешней среды.

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

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

*Организация продаж* – формализация и регулирование взаимодействий подразделений и сотрудников в процессе управления продажами. Ключевыми моментами данного процесса являются разграничение функций при формировании целей и плана продаж; интеграция продаж и производства, продаж и транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; организационное построение службы продаж организации.

*Мотивация продаж* – это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники организации должны иметь возможность на

должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели – удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации продаж акцентируют внимание как на торговом персонале организации, так и на ее клиентах.

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

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

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

*Общие принципы* относятся к самой сути управления и постоянны в любых управленческих условиях. К общим принципам управления относятся *научность, системность,*

*комплексность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, принцип единоначалия и коллегиальности и т. п.*

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

- *принцип ориентации на рынок* – означает, что критерием принятия решений по продажам должен быть потребитель, модели его поведения;
- *принцип неразрывной связи продаж с маркетингом* – неопределенность среды управления продажами;
- *принцип организованной гибкости* – требует обретения системой управления продажами способности гибко реагировать на изменения рынка и вырабатывать эффективные меры по адаптации к рынку;
- *принцип профессионализации продаж* – предполагает специальную подготовку торгового персонала, так как управление продажами имеет свои специфические цели, функции, средства и методы, кроме того, только при профессиональном управлении можно достичь значимых результатов;
- *принцип выделения приоритетов* – направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления продажами и определение наиболее приоритет-

ных управленческих воздействий, способствующих получению высокой результативности продаж;

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

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

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

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

Одной из основных характеристик управления, в том числе и управления продажами, является выделение субъекта и объекта управления. Это достаточно важная задача, ко-

торая должна решаться при формировании системы управления. От того, насколько качественно она будет решена, зависят конечные результаты управленческой деятельности. Субъект и объект управления – это относительные категории, в зависимости от реальной ситуации субъект может быть объектом управления, а объект – субъектом.

Продажи можно рассматривать как взаимодействие продавца и покупателя, осуществляемое посредством товара. Исходя из этого, в качестве субъекта управления будет рассматриваться торговый персонал, а объекта – покупатели и товар. *Субъект управления продажами* – это руководители и специалисты, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности компании. В качестве субъекта управления продажами могут рассматриваться менеджеры по продажам и продавцы (торговые представители, агенты).

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

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

## *Вопросы для самоконтроля*

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

## *Задания*

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

## **2. Мерчандайзинг в розничной торговле**

### **2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи**

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

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

**Мерчандайзинг** – это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных потребителей к определенным маркам

или группам товаров без активного участия торгового персонала.

С позиций управления продажами в понятие мерчандайзинга входят:

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

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

- создать конкурентные преимущества магазина и отдель-

ных марок товаров;

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

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

Основными задачами мерчандайзинга можно считать следующие:

- *управление розничными продажами:*
  - эффективное представление товаров в магазине;
  - привлечение внимания к новым товарам;
  - закрепление в сознании потребителей отличительных черт товаров и торговых марок;
  - позиционирование товаров на основе психологических особенностей покупателей и факторов регулирования внимания;
- *поддержание конкурентоспособности магазина:*

- обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- закрепление в сознании покупателей отличительного образа магазина и ассортимента товаров;
- создание обстановки, в которой покупатели получали бы удовольствие от процесса совершения покупки;
- *совершенствование торгово-технологических процессов в магазине:*
  - разработка оптимальной планировки торгового зала и системы размещения оборудования;
  - эффективное использование торговых площадей;
  - регулирование движения покупательских потоков в торговом зале;
  - обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия торгового персонала;
  - сокращение периода адаптации покупателей в торговом зале;
  - создание атмосферы магазина, адекватной психологическому состоянию покупателей;

*Таблица 2.1*

## **Задачи производителя и субъекта торговли в области мерчандайзинга**

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

- *управление поведением потребителей:*

- увеличение времени пребывания покупателей в магазине и числа совершаемых ими покупок;
- увеличение средней суммы покупки;
- повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине;

- *совершенствование рекламно-коммуникативной политики:*

- применение в торговом зале средств навигации;
- обеспечение покупателей необходимой информацией;

– разработка и применение рекламы в местах продажи.

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

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

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

## 2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга

**Принципы** в области мерчандайзинга относятся к специфике представления любой товарной группы в любом месте продаж. Они определяют успех в формировании впечатления на покупателей. Основными принципами являются нижеследующие.

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

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

*Презентация цены.* Покупатель должен понимать пользу покупки. Многие покупатели отказываются от покупки, если не могут узнать ее цену. И здесь центральное место отводится ценнику как средству идентификации цены и правильности его оформления и представления. Известно выражение: «Если на товаре нет цены, покупатель подумает, что товар стоит дорого. Если он действительно стоит дорого, объясни-

те, почему». Следовательно, презентация цены в магазине может сформировать его облик, привлечь или отпугнуть покупателей.

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

От основных принципов перейдем к глобальному описанию мерчандайзинга – его **законам**.

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

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

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

*Рациональное представление товаров* предполагает эф-

фективную организацию POS-материалов, расположение и оформление ценников, визуальный мерчандайзинг, чистоту продукции и мест продажи.

Подробно содержание законов и пути их реализации будут рассмотрены далее.

Различают трехуровневую **концепцию** мерчандайзинга (прил. 4). Необходимо помнить, что мерчандайзинг не является средством решения всех проблем. Грамотное использование торгового пространства и правильная выкладка товаров могут увеличить продажи на 10–20 %, но если товар не отвечает потребностям покупателя или проведено неправильное ценообразование, то мерчандайзинг не поможет улучшить работу магазина. Мерчандайзинг – кодификация «правил здравого смысла» в торговле. Чем он проще, тем эффективнее. Это не означает, однако, что не нужно время от времени прибегать к новым средствам. Но они остаются только средствами, а не целью. Мерчандайзинг позволяет продавать лучше, продавать больше, получать больше прибыли.

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

- попытка расположить огромное количество товара на ограниченной торговой площади;
- незнание основных правил зонирования и выкладки (делаем красиво, но не функционально – магазин становится похожим или на музей, или на склад);

- неумение эффективно представить товар в магазине, разместить товары для различных групп потребителей;
- перенесение ассортиментной матрицы и решений в области мерчандайзинга с одного формата на другой;
- недооценка значения ассортимента для обеспечения конкурентного преимущества.

## **2.3. Портрет типичного покупателя.**

### **Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина**

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

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

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

- передвигаться по залу и смотреть по сторонам в поисках нужного товара;
- держать в голове список покупок;
- катить тележку или нести корзину, следить за ребенком, отвечать на телефонные звонки, слушать продавца, помнить, сколько денег в кошельке, и т. д.

Это часто приводит к тому, что покупатель даже не заме-

чает нужный товар, находящийся на полке прямо перед ним.

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

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

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

Потребители подвержены импульсным покупкам – до

90 % решений о выборе товара или бренда покупатель принимает не дома, а стоя перед стеллажом в торговом зале.

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

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

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

Среднестатистический покупатель заходит в продовольственный магазин 10–14 раз в месяц. Практически все покупатели проводят в торговом зале среднего формата (300–500 м<sup>2</sup>) 20–25 мин (правило «25 минут»), в гипермаркете – 45–90 мин. В очереди в кассу покупатель проводит еще от 5 до 15 мин.

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

Покупатели-женщины и покупатели-мужчины при выбо-

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

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

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

В рекламе покупателям нравится привлекательная внешность персонажей.

Женщины рады, когда они сами (или как бы сами) выбирают «самый лучший» товар, который идеально подходит

для них, а также который даст им возможность выделиться. Женщины любят экспериментировать и с удовольствием покупают новинки. Большинство женщин любят, когда хвалят их внешний вид, вкус или умение сделать правильный выбор.

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

Затраты времени оказались следующие: если женщина идет в магазин с подругой, она тратит 48 мин, с детьми – 7 мин, с мужчиной – 4 мин, в одиночку – 5 мин<sup>1</sup>.

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

**Мужчины** (по крайней мере большинство из них) не очень любят ходить по магазинам и стараются действовать

---

<sup>1</sup> Как покупают мужчины и женщины //Торговая газета. 2013. № 25. С. 11.

по принципу: «Пришел – увидел – купил». Мужчинам удобнее рассматривать товары вдали, по курсу снизу вверх. У них, как у «охотников», лучше развито дальнее зрение.

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

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

Мужчины прислушиваются к мнению продавца-консультанта, если видят в нем эксперта по выбираемому товару. Они рады, когда продавец советует выбрать оптимальный вариант, а не самый дешевый или самый дорогой товар. Они часто длительное время являются приверженцами одних и тех же товаров или брендов. Тем не менее, используя логичные аргументы, мужчин можно склонить к покупке того

или иного товара. Большинство мужчин любит комплименты, подчеркивающие их социальный статус.

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

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

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

Со времен каменного века мало что изменилось: мужчины – лучшие «охотники», а женщины – «собирательницы».

«Женское собирательство сводится к поиску, сравнению вариантов, нахождению лучшей цены и наслаждению процессом покупки», – говорит один из авторов исследования,

доктор психологии Кейн Деннис. Для мужчин совершение покупок – это миссия. Для них важно, чтобы на покупки трастилось меньше времени, поэтому они часто идут в известный им магазин. Процесс получения удовольствия от покупок сводится к короткому мигу – моменту покупки.

Авторы исследования утверждают, что торговым центрам надо учитывать такие особенности и иначе планировать торговое пространство. Кое-где это уже происходит. В октябре 2003 г. в баре «Nox» одного из торговых центров Гамбурга открылся «детский сад для мужчин» – Mannergarten (бар). Здесь женщина может оставить мужчину и спокойно пройтись по магазинам. Пока женщины наслаждаются процессом покупок, мужчины могут попить пива, поесть, посмотреть футбол и поиграть в видеоигры. Стоимость часа в таком баре составляет 12 евро. За эти деньги мужчина получает доступ к играм, футбольным трансляциям, получает две кружки пива и закуску. В первый же день работы бара в нем было «оставлено» 27 мужчин.

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

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

Первая группа покупателей имеет низкий доход. Тратят

они только свои деньги. Для типичной бабушки-пенсии поход в магазин – не только необходимость, но и возможность занять себя чем-то, выйти на улицу, пообщаться.

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

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

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

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

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

Они покупают, как правило, недорогие вещи, даже если

располагают большими суммами денег. сказывается много-  
летняя привычка экономить. Предпочитают простые и кон-  
сервативные модели.

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

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

Совершают много импульсивных покупок. Крупные по-  
купки предпочитают делать с помощью детей, соседей – так  
они чувствуют себя увереннее.

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

Дети младшего возраста любят все яркое, движущееся и  
большое или, напротив, очень маленькое. Большинство де-  
тей очень наблюдательны и обладают острым зрением. Они в  
состоянии увидеть маленькую машинку в глубине прилавка,  
которую взрослый и не заметит. У детей желание получить  
тот или иной товар возникает импульсивно. Они не могут  
логически мыслить, для них главное, чтобы родители купи-  
ли то, что им нравится. И они хотят купить все, что видят.  
Им не важно, сколько это стоит. Им важна упаковка – чем

она ярче, тем лучше. Предпочитают желтые, оранжевые, голубые и зеленые цвета, не любят черные, коричневые, серые. Они внушаемы, любят смотреть рекламу, хорошо запоминают рекламные ролики и в магазине обязательно будут выбирать рекламируемые товары.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.