

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА В РОЗ-  
НИЧНОЙ ТООРГОВЛЕ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001362  
Скрипченко Олега Сергеевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы мерчендайзинга в розничной торговле</b> .....	6
1.1 Понятие и экономическая сущность мерчендайзинга в розничной торговле .....	6
1.2 Основные инструменты мерчендайзинга, применяемые в розничной торговле .....	10
1.3 Основные инструменты мерчендайзинга, применяемые в розничной торговле .....	20
<b>Глава 2 Анализ мерчендайзинга продукции компании «Coca-Cola Hellenic»</b> .....	24
2.1 Общая характеристика «Coca-Cola Hellenic» и сферы ее деятельности.....	24
2.2 Основные мероприятия по совершенствованию мерчендайзинга.....	38
2.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мерчендайзинга продукции «Coca-Cola Hellenic» .....	40
<b>Заключение</b> .....	52
<b>Список литературы</b> .....	54
<b>Приложение</b> .....	59

## Введение

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что сегодня в России насчитывается более 1 млн. торговых предприятий, таких как «Пятерочка», «Магнит», «Лента» и т.д. Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей.

Формирование ассортимента на предприятии охватывает обширную сферу деятельности, начиная от стратегического планирования на всех стадиях развития фирмы, заканчивая тонкостями выкладки товара на витрине, и вовлекает в работу многие службы предприятия.

Еще недавно существовало мнение, что покупателя в момент продажи можно спровоцировать на приобретение строго ограниченной группы товаров. Сегодня приемы мерчендайзинга используют во многих областях рынка: от потребительских до промышленных товаров. Чтобы привлечь внимание покупателя к товару, не всегда стоит тратить огромные средства на рекламу. Тот же эффект, но с меньшими затратами, может быть достигнут путем создания условий, которые подтолкнут человека к совершению покупки тогда, когда тот непосредственно стоит напротив товара. Стимулирование продаж в розничной торговле посредством мерчендайзинга занимает основные позиции в продвижении и закреплении товара на рынке.

**Объект исследования** – компания «Coca-Cola Hellenic».

**Предметом исследования** является система мерчендайзинга продукции компании «Coca-Cola Hellenic»

**Цель исследования** – разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию системы мерчендайзинга продукции компании «Coca-Cola Hellenic».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

- изучить теоретические основы мерчендайзинга в розничной торговле;
- рассмотреть общую характеристику «Coca-Cola Hellenic» и сферы ее деятельности;
- выполнить анализ инструментов мерчендайзинга, применяемых для продукции «Coca-Cola Hellenic»;
- выявить основные недостатки мерчендайзинга продукции «Coca-Cola Hellenic»;
- предложить мероприятия по совершенствованию мерчендайзинга продукции «Coca-Cola Hellenic»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мерчендайзинга продукции «Coca-Cola Hellenic».

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области мерчендайзинга и маркетинга.

В работах Ф. Бардена, Ф. Котлера широко освещены вопросы применения и взаимодействия элементов комплекса маркетинга для достижения целей предприятия.

Основы мерчендайзинга, принципы и правила применения в розничных сетях изложены в трудах, Ю.А. Горбулева, Ю.А. Попова. В исследованиях И.В. Сандраковой описаны основы розничной торговли и решения проблем предприятия.

Свои методики, имеющие узкую направленность в применении, предложили такие ученые, как О.В. Сагинова, И.В. Сандракова.

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс «Coca-cola Hellenic».

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались методы как эмпирического, так и теоретического уровня познания.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего развития системы мерчендайзинга продукции компании «Coca-Cola Hellenic», а так же для аналогичных предприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы и приложений.

## Глава 1 Теоретические основы мерчендайзинга в розничной торговле

### 1.1 Понятие и экономическая сущность мерчендайзинга в розничной торговле

За последние годы основная часть затрат, которая приходится на маркетинг потребителя, рекламу «над чертой» – занимает 50% от всего бюджета компании. Реклама «под чертой», приходящаяся на связи с общественностью, торговый маркетинг и особые мероприятия для стимулирования продаж, большая доля которых это мерчендайзинг, повышает свое влияние на конечного потребителя. Исследования POPAI (Point of Purchase Advertising Institute) демонстрируют, что твердо запланированные покупки составляют всего 30%, 60% – импульсные покупки, а 8-10% – альтернативные покупки [22, с. 51]. И даже если покупатели товара решаются на предварительно запланированную покупку, около 70% из них принимают решение о выборе какого-либо производителя непосредственно уже в торговой точке.

Сфокусировав внимание покупателя на каком-либо виде или марке товара, можно повысить их продажу. Данный эффект и становится основой стимулирования продаж продукции в розничных предприятиях торговли, который получил название мерчендайзинг.

Данное понятие произошло от английского слово «merchandise», означающего «торговать» [26, с. 20]. Дословно merchandising можно перевести, как «искусство торговать», то есть делать все, чтобы процесс выбора во время покупки товара более легким.

Встречаются различные определения мерчендайзинга, к примеру, в толковом словаре Ефремовой, понятие мерчендайзинг определяется как составная часть маркетинга, работа, нацеленная на обеспечение максимальной интенсивности продвижения товара в розничной торговле. В него входят мероприятия, которые рассчитаны на заинтересованность торговой сети в продвижении услуги и товара рекламодателя непосредственно к потребителю.

Термин мерчендайзинг чаще всего обозначает принципы стимулирования сбыта, не являющиеся объявлениями, а нацелены на материальное поощрение покупки.

Этот незамысловатый принцип проведения розничной торговли, применяют гипермаркеты и супермаркеты. Причины появления достаточно просты – нехватка квалифицированных специалистов. Главными требованиями для использования данной технологии являются [24]:

- организация участков торговых залов;
- полный ассортимент продукции в торговой точке;
- внутри торгового помещения должны быть отдельные места с более качественными и дорогими товарами;
- принципы выкладки товара должны приманивать к себе потенциального покупателя и заставить его провести в торговом помещении больше времени, практически не обращаясь к продавцам за помощью.

Следует отметить, что на Западе под понятием мерчендайзинг часто понимают другие вещи – отсюда возникает множество определений данного понятия [2, с. 15]. Существуют определенные авторы, считающие продвижение продаж и мерчендайзинг тождественными понятиями. Энциклопедия «Британика» объединяет такие понятия маркетинг и мерчендайзинг.

Итак, мерчендайзинг является методикой, которая позволяет увеличивать оборот товаров, принимая во внимание психологические особенности поведения покупателя. Увеличение оборотов касается как отдельных товаров или торговых марок, так и продукции по магазину в целом.

Стоит обратить внимание, что основная цель мерчендайзинга – повысить объемы продаж конкретного товара, сохраняя (а также повышая) удовлетворение покупателя совершения покупки. Эта цель можно достигается путем решения главной задачи, привлечения внимания покупателей к определенным товарам (лэйблам, брендам) без какой-либо посторонней помощи в лице персонала торгового зала. Это осуществляется благодаря передаче информации от товара непосредственно итоговому потребителю [19, с. 157].

Также стоит обратить внимание на главные задачи мерчендайзинга в торговле:

- повысить общую прибыль торговой точки и ее показателей по оборачиваемости;
- достичь оптимального ассортимента продукции, определить непродаваемые и продаваемые товары, а также группы товаров;
- расширять престиж магазина, как точки поддерживающей веяния моды и современные тенденции, проводить необычные промо-акции для увеличения количества покупателей и повышения числа покупок в целом;
- сформировать стабильный спрос на различные виды товаров;
- формировать вкусы и потребности своих покупателей;
- стараться, чтобы покупатели оставались удовлетворенными своим приобретением. Завлекать новых покупателей, обеспечивая устойчивые преимущества магазина среди конкурентов;
- улучшать качество предложения продукции в торговой точке, что должно повысить общее число покупок, которые станут совершаться за время нахождения покупателя в магазине;
- принимать на себя роль консультанта, обеспечивая тем самым покупателей нужной информацией, которая требуется им для принятия решения о приобретении большего числа продукции;
- влиять на величину покупки требуемых потребителю товаров в определенной торговой точке;
- расставлять приоритеты соответственно с атмосферой торговой точки, общей идеей представления продукции;
- создавать дружелюбный образ торговой точки при помощи гарантии качества предлагаемой продукции и гибкости к смене спроса и потребностей [42, с. 210].

Существуют различные классификации мерчендайзинга. Среди всех классификаций преобладают классическая классификация и классификация,



предложенная Б.Берманом и Д. Эвансом. Рассмотрим в таблице 1.1.1 особенности классической классификация мерчендайзинга.

**Таблица 1.1.1 - Классификация мерчендайзинга**

Вид		Характеристика
Категорийный мерчендайзинг	мер-	Используется только для одной категории товаров в одной торговой точке в течении всего рабочего дня
Визуальный мерчендайзинг	мер-	Направлен на автоматическое привлечение внимания покупателя к товару за счет того, что увиденное произведет должный интерес к продукту
Визитный мерчендайзинг	мер-	Представляет собой работу мерчендайзера в нескольких торговых точках, осуществляя контроль и выкладку только продукции компании-заказчик
Совмещенный мерчендайзинг	мер-	Комплекс мер и услуг по контролю выкладки и размещения товара одного-двух, но не более четырех производителей, брендов в одной торговой точке
Эксклюзивный мерчендайзинг	мер-	Комплекс мер и услуг по размещению товара производителя, бренда или поставщика
Коммуникативный мерчендайзинг		Отражает умение общаться, налаживать контакты, как с покупателями, так и с сотрудниками торговых точек, умение убедить покупателя в том, что он пришел именно за этой продукцией

Наиболее часто в магазинах продовольственных товаров мы можем наблюдать визуальный мерчендайзинг, но это не означает, что нет места другим видам. Например, наиболее крупные компании (Кока-Кола, Данон, Вимм-билль-данн и др.) могут позволить себе присылать в магазин собственных мерчендайзеров для выкладки и продвижения товаров. Также наиболее часто можно встретить и смешанный мерчендайзинг, когда работник торгового зала может выполнять много функций, выкладывая и рекламируя товар.

Не на всех точках торговли стоит рассчитывать на мерчендайзинг. Встречается ряд факторов, способных препятствовать достижению требуемого эффекта:

— если торговая точка сбывает исключительно дешевые товары или товары малоизвестных брендов, ориентируясь на финансовую обстановку локального рынка;

— если цена товаров, наоборот, слишком велика, чем выше стоимость продукции, тем меньше вероятность импульсной покупки;

- если продукция еще малоизвестна на рынке, брендинг нельзя заметить мерчендайзингом;
- если продукция приобретается покупателем крайне редко;
- если нужен непосредственный контакт консультанта с каждым покупателем, к примеру, автозапчасти;
- если нужна демонстрация продукции в действии;
- если имеется необходимость подгонять продукцию к индивидуальным требованиям покупателя;
- если ассортимент продукции одного вида оказывается слишком широким.

Несмотря на важность, данная тема недостаточно освещена в отечественной литературе. На практике применяется лишь ограниченное количество инструментов мерчендайзинга, которые необходимо расширять.

## **1.2 Основные инструменты мерчендайзинга, применяемые в розничной торговле**

Мерчендайзинг — форма маркетинговой коммуникации, деятельности, направленной на обеспечение максимально интенсивного продвижения товара в розничной торговле через установление системы мер, главным образом невербально воздействующих на процесс принятия решения о покупке. Далее рассмотрим основные инструменты мерчендайзинга:

- дизайн места продажи;
- планировка торгового зала (семиотика пространства);
- предметная семиотика;
- выкладка товара;
- освещение;
- цветовое оформление интерьера магазина;
- речевое воздействие;

- звуковое несловесное воздействие;
- аромокоммуникации;
- тактильное воздействие;
- POS- материалы (point-of-sale).

Исследования Донована и Росситера доказали, что восприятие покупателями внутренней среды, или атмосферы, магазина зависит от двух факторов — привлекательности обстановки магазина и готовности покупателя совершить покупку. В приятной торговой обстановке намерение совершить покупку активизируется благодаря таким раздражителям, как цветовая гамма интерьера и звучание легкой музыки. Если же покупателю обстановка неприятна, например в стоматологическом кабинете, то снизить психологическое напряжение можно с помощью использования приглушенных цветов и успокаивающей музыки. Результаты экспериментальных исследований супермаркетов показывают, что для покупателей привлекательность обстановки является сравнительно более важным фактором, чем цена и качество товара.

В мерчендайзинге встречается 5 основных подходов, благодаря соблюдению которых можно достигнуть наиболее высокого эффекта. Информация приведена в табл. 1.2.1

**Табл. 1.2.1 – Основные подходы к организации мерчендайзинга для розничного торгового предприятия**

Наименование	Определение
1	2
Ассортиментный подход	Для предприятий розничной торговли свойственны определенные характеристики ассортимента, включая минимально необходимый ассортимент необходимых товаров.
Количественный подход	В предприятиях розничной торговли нужно поддерживать некоторый уровень запаса товаров, который обеспечит присутствие необходимого количества товаров нужного ассортимента
Управленческий подход	Принцип размещения товаров в торговом зале магазина должен основываться преимущественно на движении потока покупателей и данный процесс должен начинаться с создания плана торговой площадки магазина;

## Продолжение таблицы 1.2.1

1	2
Демонстрационный подход	Ассортимент методов представления товаров в магазине, типа продукции, ее упаковки, прибыли от продукции, , покупательской аудитории;
Коммуникационный подход	политика коммуникации предприятий розничной торговли являются POS-материалы, которые располагаются на месте продажи.

Также важно учитывать главные инструменты мерчендайзинга:

- торговое оборудование;
- визуальный мерчендайзинг;
- планировка магазина;
- выкладка товаров.
- атмосфера торгового помещения;

Визуальный мерчендайзинг является рядом мероприятий, создающих общую атмосферу торгового помещения и служащих для повышения продаж. Стоит рассмотреть его более подробно.

Место продаж – POS (Point of Sales). Главной целью POS-материалов является рост продаж по отдельным товарам, группе товаров, или в целом по бренду. Отличительной чертой POS-материалов является то, что их эффект на потенциального покупателя оказывается кратковременным. Он носит ограниченный характер. Места продаж должны преподносить идею не «Подумай немного и купи», а более конкретный призыв - «Купи немедленно!». Этой чертой POS-материалы сильно отличаются от телевизионной рекламы и прочих СМИ, в которых находится информация только лишь для первого знакомства с товаром.

Специалисты думают, что реклама в точках продажи должна покупателю напоминать о наличии конкретного бренда, освежить образы героев, ассоциирующихся с рекламой. К примеру, реклама Coca-cola. Всему миру из-

вестно, что представляет собой напиток из рекламы Соса-сола. Он у многих ассоциируется с рекламной песней «праздник к нам приходит», которая знакома с детства, с огромными грузовиками, с его вкусом и Санта Клаусом. Покупателю достаточно увидеть логотип бренда и ему сразу вспоминается вкус Соса-сола и песня.

В номенклатуру POS-продукции включаются: вертикальные ленты, коробки, стационарные дисплеи, шелфстокеры, наклейки на полку, блистеры, органайзеры, стойки, стаканы, навески, хуки, пластиковые гребенки для коробок, напольные витрины, промокороба, холодильники, корзины, гофроленты, страйп-ленты, ценники, информационные листовки и многое другое.

Основной задачей мерчендайзера является заставить покупателей проходить по всей территории торгового зала и покупать больше товаров, чем тот запланировали до посещения магазина.

Для заманивания потребителей в центральную часть магазина используется хорошая оборачиваемость и привлекательность наиболее продаваемых товаров, способствующих поднятию продаж прочих товаров, которые расположены рядом [29], но не обладают таким же уровнем привлекательности. Пространство полок оборудования следует заполнить исходя из прибыли продаж, которые принесут определенные марки товаров и их виды. Товары могут располагаться на уровне груди, пола, поодиночке или группами, также они могут быть установлены на специальных поддонах или навалом. В настоящее время распространены следующие виды планировки торгового зала: линейная, смешанная, свободная, выставочная.

Линейная планировка торгового зала предполагает параллельное размещение торгового оборудования. При этом линия касс располагается перпендикулярно. Такая планировка используется в основном в магазинах самообслуживания.

Боксовая планировка используется, как правило, в крупных, например универсальных, магазинах, когда торговля ведется «через прилавок». В таком случае торговый зал разбит на отделы, которые изолированы друг от друга.

Выставочная планировка торгового зала применяется при продаже товаров по образцам. При этом товары образуют различные демонстрационные композиции. Яркий пример выставочной планировки в торговле — магазин ИКЕА.

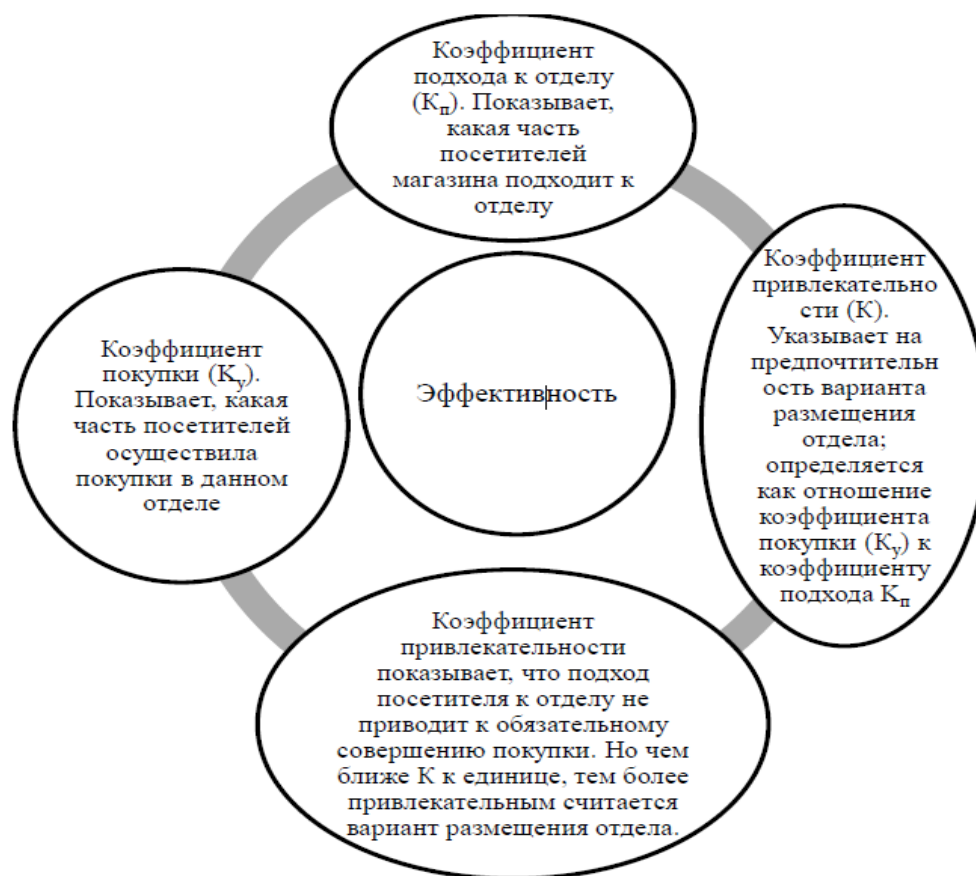
Свободная планировка предполагает расстановку оборудования без определенной геометрической системы.

Выработаны главные принципы выкладки продукции на торговой площадке. Информация приведена в табл.1.2.2

**Табл. 1.2.2 – Размещение отделов и секций в пространстве торгового зала**

Наименование отдела	Параметры
Кондитерские и хлебобулочные изделия	Выпечка относится к продуктам импульсивного спроса. Большинство размещает этот отдел недалеко от входа на торговую площадку. Ароматы свежей продукции привлекательны для клиентов и приманивают их к прочим товарам.
Замороженные продукты	Данные продукты могут находиться в конце зала: на них увеличивается спрос, и они не требуют дополнительной поддержки других отделов, тем более что продолжительность пребывания товара вне морозильной камеры становится меньше.
Молочная продукция	Большинство покупателей совершает последнюю остановку около молочного отдела, поэтому данный отдел часто размещают у стены, которая стоит напротив отдела с овощами.
Бакалея	Покупатель, который оказался в дальнем углу торгового помещения, психологически готов к приобретению товаров бакалейного отдела. Чаще всего он размещается в центре зала на стеллажах, при этом встречаются различные виды расположения стеллажей.

Оценка и анализ правильности выбранного способа размещения отделов производится с применением коэффициентов эффективности размещения. Информация приведена на рис. 1.2.1



**Рис. 1.2.1 - Коэффициенты эффективности размещения отделов в торговом зале**

Распределение торговой площади. Традиционный подход.

Желание построить сбалансированный магазин базируется на том, что объем, который отводится для всех отделов, должен быть пропорциональным соответственно продажам в каждом отделе и соответствовать своим потребностям в объеме торгового пространства.

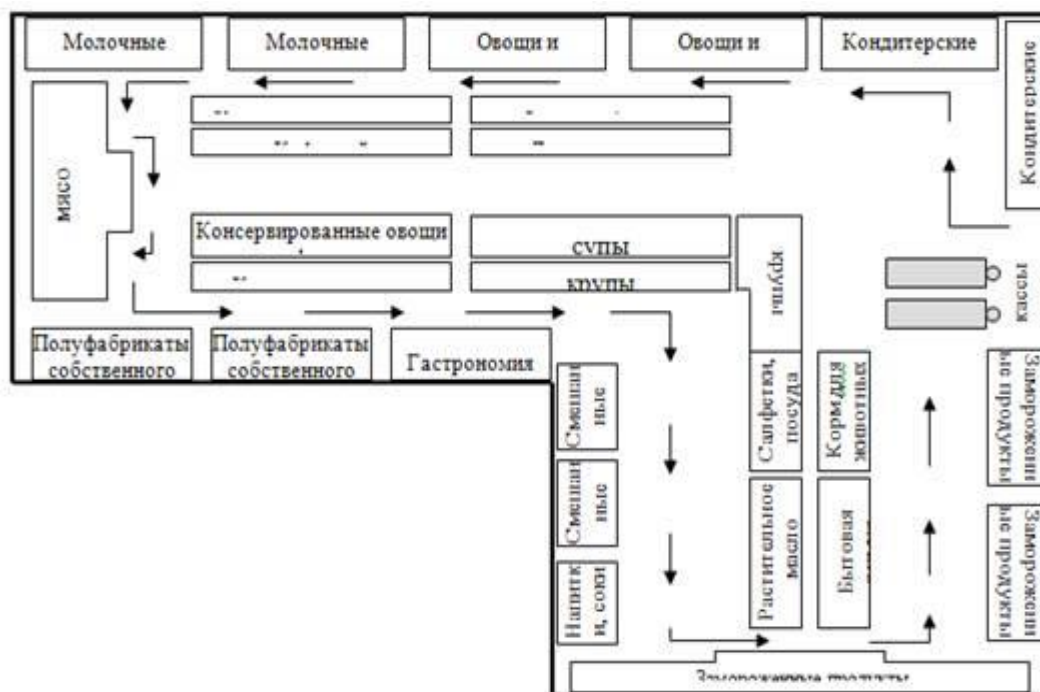
Распределение торговой территории. Подход мерчендайзинга.

Составление плана торгового пространства базируется на выполнении таких основных требований к размещению товарных групп и отделов последовательно:

- направление передвижения потоков покупателей;
- характер спроса и частота покупок;
- совместная покупка, сопутствующих товаров;

- продолжительность времени отбора товаров;
- трудоемкость перемещения продукции из складских помещений;
- удобство и свобода передвижения покупателей.

На рис. 1.2.2 продемонстрирована схема расположения оборудования, которая стимулирует посещение каждого отдела торгового зала.



**Рис. 1.2.2 – Схема расположения оборудования, стимулирующая посещение всех отделов торгового зала**

Очередная важная составляющая данного процесса – это торговое оборудование.

Торгово-технологическое оборудование для торговых точек подразделяется на такие группы:

- торговый инвентарь;
- оборудование, которое не имеет охлаждающей функции;
- оборудование, у которого есть охлаждающая функция;
- контрольно–кассовое оборудование;



— торгово-измерительное оборудование.

Классификация мебели, которая находится в подсобных помещениях и торговом зале, требования, которые предъявляются к мебели, а также классификация контрольно-измерительной техники представлена в табл. 1.2.3.

**Табл. 1.2.3 – Классификация мебели в торговом зале и подсобных помещениях**

Классификация	Определение
По месту использования	- для подсобных помещений, - для торгового пространства.
По назначению	- для продажи и подготовки товаров, - для приемки товаров, - для продажи и выкладки, - для показа товара, - для продажи и транспортировки, - для расчетов с клиентами и для обслуживания клиентов.
По товарному профилю	- специализированная, - универсальная.
По конструкции	- сборно-разборная, - неразборная.

Приспособления, торговый инвентарь, приборы и инструменты, применяемые для демонстрации товаров во время обслуживания покупателей и для различных хозяйственных и вспомогательных операций, классифицируются:

- по назначению (вспомогательные - для вскрытия упаковки и тары, проверки качества и размеров товаров, торговые охлаждаемые устройства и холодильное оборудование, предназначенное для продажи, кратковременного хранения и выкладки скоропортящихся товаров, стеллажи; счетные – для подготовки продукции к отпуску, продаже, рекламе и выкладке; противопожарный; санитарно-гигиенический);

- по месту применения (для подсобных и складских помещений, торговых залов).

Еще одной важной составляющей для успеха продаж является выкладка товаров.

Выкладка продукции в торговом помещении – это конкретные методы представленности и укладывания товаров в торговом зале. Эта услуга используется для упрощения поиска, представления и выбора требуемых товаров, а также обеспечения потребительских предпочтений.

Разумно использовать верхние полки для создания имиджа бренда. На полках следует демонстрировать ту продукцию, которую потребители хотят отыскать в этой торговой точке. Данная продукция должна выкладываться так, чтобы поиск требуемого товара был наиболее простым. Для этого необходимо создать на полках видимые блоки по торговой марке, продуктовой группе и упаковке.

Существует 2 подхода для расположения новинки в торговом помещении. Выкладка на дисплее, когда товары располагаются на наиболее проходимых местах соответственно движению покупателей. Дисплей представляет отдельно стоящую стойку, не привязанную к домашней полке данного товара [5, с. 82]. Если используется вертикальная выкладка, то однотипные товары выкладываются по вертикали, в направлении сверху вниз. Если используется горизонтальная выкладка, однотипный товар размещается вдоль по длине оборудования. Каждый товар должен занимать полностью только 1-2 полки.

Выкладку товаров можно разделить на декоративную и товарную. Товарная выкладка используется в магазинах самостоятельного обслуживания для отпуска и демонстрации товаров. Декоративная выкладка выполняется с использованием способов создания объемно-пространственной композиции. Данная выкладка применяется при оформлении стеллажей и витрин в торговом зале, где производится продажа через прилавки.

Выкладка товара в торговых залах самообслуживания осуществляется фронтальным способом.

Основными идеологическими принципами выкладки являются:

- доступность товара;
- обзор торгового пространства;
- опрятность витрин;

- наполняемость пространства полок;
- соответствующий вид продукции «переднего ряда»;
- манящие упаковки;
- конкретное место расположения на полке;
- маркировка цены;
- правило распределения наиболее приоритетных мест.
- частое пополнение запасов.

Площадь выкладки торгового помещения высчитывается в виде суммы площадей плоскостей имеющегося в нем торгового оборудования, которое предназначены для демонстрации товаров. Во время распределения торговой площади в помещении специалисты начинают с выделения места для каждого товара в соответствии с предполагаемым объемом продаж. Определить оптимальный объем выкладки можно при сравнении продаж продукции и выделенного места для него со средними ценами в магазине.

Место, занимаемое товаром на полке, может отличаться:

- по длине торговой полки (измеряется в линейных метрах);
- по фронтальной площади (измеряется в квадратных метрах);
- по объему (измеряется в кубических метрах).

Величина объема запасов и предложений изменяется с учетом пиков и сезонных колебаний. В моменты более высокого спроса на определенную продукцию следует расширить отводимое для данного товара место.

40 % внимания человека концентрируется на полках, расположенных на уровне глаз. Они обеспечивают наиболее высокие показатели продаж. Не столь привлекательными являются те полки, которые располагаются выше уровня глаз (около 10%), а также на уровне пола (около 20%). Полки, расположенные на уровне рук покупателя, обладают средними показателями (30%) [10].

Окончательной составляющей успешности процесса продаж является атмосфера торгового помещения, которая подразделяется на несколько элементов. Информация приведена Приложении А.

### **1.3 Оценка эффективности применения мерчендайзинга в розничной торговле**

На данный момент в России у большинства торговых компаний, как отечественных, так и зарубежных, имеется своя система мерчендайзинга: рабочий штат мерчендайзеров, планы компании, разработанные для разных видов оборудования и адаптированные для всех каналов продаж [34]. Постоянно делаются отчеты о новом оборудовании, проведенных промо-акций, размещении POS-материалов в торговых точках, нехватке запасов товара (зарубежный термин - out of stock). Постоянно используются услуги специальных агентств, специализирующихся на организации аудита. Чаще всего проверки проводятся по критериям заказчика, то есть происходит оценка задач, которые ставились мерчендайзерам на протяжении некоторого времени. Назвать данный аудит независимым невозможно. Сотрудники агентства обеспечивают проверки, их постоянность и эффективность подготовки исполнителей для сбора объективной информации касательно уровня мерчендайзинга, как конкурентов, так и клиента.

Данные статистики, которые показывают ситуацию на рынке аудита, являются очень малыми. Иностранные компании в РФ вкладывают в развитие мерчендайзинга от 10 000 000 долларов до 50 000 000 долларов в год, при этом, менее 5% от данной суммы расходуется на ведение внутренней отчетности и организацию внешней аудиторской проверки. Также осуществляется оценка главных элементов – директ-маркетинг, стимулирование продаж, производство POS-материалов стимулирование сбыта и дизайн.

Все торговые предприятия в наше время вынуждены работать в условиях жесткой конкуренции, так как потребитель тщательно подходит к выбо-

ру, в каком магазине он будет совершать покупки. Мелочи, остающиеся незаметными для руководства предприятия торговли, могут сильно повлиять на темперамент и поведение покупателя, что в итоге приводит к выбору другого магазина [16, с. 54]. Чтобы не было подобной ситуации и чтобы удержать своих клиентов, привлечь новых покупателей, которые пожелают быть постоянными покупателями, маркетологи нередко решаются на торговый аудит или аудит торгового предприятия. В результате чего они планируют получить максимально полную картину эффективности своих продаж по тому или иному товару, определить долю и объем рынка его сбыта, проанализировать и сравнить разные товары в одном ценовом сегменте, а также провести корректировку позиционирования на рынке.

Осуществление подобной аудиторской проверки требует от торгового предприятия предоставления специалистам полной информации о продажах, ценах и ассортименте товара или группы товаров, продвижение которых нуждается в оптимизации. С данной целью применяется анализ POS-отчетов (Point of Sale – от английского «точка продаж»), материалы трейд-маркетинговых мероприятий, которые проводились ранее, и отчеты по ним, матрица товаров, распределение их в соответствии с запланированной программой. Помимо этого, контролируется работа штата мерчендайзеров, находящихся в торговом зале. Эта совокупность данных систематизируется и рассматривается аудиторами, которые делают вывод касательно целесообразности проводимых мер по продвижению продукции, а также предлагают ряд определенных процедур по повышению объемов продаж.

Исходя из результатов аудиторской проверки, проводится формирование рекомендаций для конкретного торгового предприятия, которые будут воплощаться линейным персоналом торговой точки, продавцами и мерчендайзерами. Часто именно здесь находится источник проблем, так как при систематических недочетах деятельности штата целесообразно вывести мерчендайзинг за штат магазина.

При аудите торговых организаций применяются специально разработанные методики – всю собранную информацию систематизируют по разным группам (ассортимент, цена и так далее), а после этого обрабатывают.

Для полноты картины, необходимо правильно сделать выборку и во время аудита торгового предприятия получить достоверные сведения.

Чтобы продвигать выбранную продукцию, помимо мерчендайзинга, нужны профессиональные услуги аудирования торговых точек.

Обычно отдел аудита выполняет следующие функции:

- контроль соблюдения рекомендаций изготовителя товара в работе мерчендайзеров и выполнения условий договора;
- предоставление отчета касательно текущей ситуации во всех торговых точках;
- информирование при обнаружении нарушений в работе мерчендайзеров для моментальной корректировки и вмешательства.

Производитель с некоторой периодичностью проводит аудиторские проверки мерчендайзеров для улучшения их деятельности и увеличения объемов продаж, а также повышения эффективности их работы [12, с. 20].

Стоит заметить, что оценка эффективности мерчендайзинга осуществляется во время его внедрения, при увеличении числа обслуживаемых магазинов, если происходит изменение или внедрение системы премий. Систему мерчендайзинга можно отнести к числу мероприятий, которые стоит проводить, если у компании затраты на данное мероприятие окупаются за один месяц. Срок окупаемости не рассчитывают, а определяют по характеристикам прироста продаж, а также прибыли от данных продаж.

Стоит обратить внимание на зависимость размера прироста продаж от качества мерчендайзинга, а также от того, насколько хорошо, до внедрения мерчендайзинга, в магазине была построена система выкладки товара. Во время оценки эффективности мерчендайзинга не нужно делать скорые выводы, исходя из результатов первого месяца работы системы. В первый месяц мерчендайзеры внедряют в магазине систему мерчендайзинга этой компании,

проводят знакомство с товароведом магазина, консультантами, продавцами, с системой работы торговой точки, решают организационные вопросы. В первый месяц количество продаж не достигает желаемого результата, а траты на мерчендайзинг оказываются больше прибыли, которая вызвана приростом продаж. В дальнейшие месяцы объем продаж растет, и тогда уже стоит устанавливать срок оценки эффективности деятельности мерчендайзинга – к примеру, три месяца.

## **Глава 2 Анализ мерчендайзинга продукции компании «Coca-Cola Hellenic»**

### **2.1 Общая характеристика «Coca-Cola Hellenic» и сферы ее деятельности**

Развитие компании «Кока-Кола» началось еще в прошлом веке. История самого известного в мире прохладительного напитка начиналась на заднем дворе аптекаря из Атланты Джона Пембертона. 8 мая 1886 года он изготовил в трёхноглом котелке сироп, который отнёс в кувшине в «Джейкобс» - самую крупную в городе аптеку. В тот же день первые порции сиропа, по пять центов за стакан, были проданы посетителям. Вскоре продавцы в «Джейкобсе» стали смешивать сироп с газированной водой и именно так возник напиток «Кока-Кола».

За столь длительный период произошло много изменений, как с компанией, так и с мировым бизнесом в целом. Для создания представления о компании «Кока-Кола» и ее истории отметим основные даты и события связанные с ними, представляющие для компании переломными, которые шаг за шагом приближали бизнес к успеху. Корпорация «The Coca-Cola Company» с начальным капиталом \$100000 была создана в штате Джорджия (США) А.Кендлером, Д.С.Кендлером, Ф.Робинсоном и др. в 1892 году. Торговая марка «Кока-Кола», которая используется с 1886 года, была зарегистрирована в Патентном Бюро США 31 января 1893 года. Первый завод по разливу напитка появился в 1899 году в городе Чаттапуга. Численность таких заводов спустя 20 лет превышала 1000. В 1926 году было создано международное отделение компании, давшее начало разливу «Кока-Колы» во многих странах мира. С 1928 года «Кока-Кола» стала партнером Олимпийских игр. А в 1977 году в Патентном Бюро США была зарегистрирована как торговая марка хорошо известная фирменная бутылка «Кока-Колы».



На сегодняшний день «Кока-Кола» обладает третьим по величине в мире уровнем биржевой капитализации, который составляет на Нью-Йоркской фондовой бирже \$147млрд, что в 3,3 раза выше, чем у «Дженерал моторс». В то же время по величине годового оборота «Кока-Кола» занимает лишь 190-е место среди мировых корпораций, что позволяет называть ее на Уол-стрит «эффективной машиной для извлечения прибылей».

Появление компании «Кока-Кола» в России произошло в 1980 году, когда в Москве проходили Олимпийские игры. «Кока-Кола» выступала в качестве спонсора Олимпийских игр с конца 1920-х. Но московские игры проводились на территории идеологического врага, поэтому компания «Кока-Кола» не пожелала выставлять продукцию под своей основной торговой маркой и на Московской олимпиаде предложила апельсиновый напиток «Фанта». После этого «Фанта» стала производиться на некоторых советских предприятиях. Поставки в Россию более широкого ассортимента «Кока-Кола» начала в 1989 году, а через год приняла решение о развитии в России собственного производства. В январе 1992 года произошло образование официального представительства компании в России «Кока-Кола Рефрешиментс Москоу».

Теперь компания имеет заводы в Москве, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Владивостоке, Новосибирске, Волжском и др. Разливается на 30 заводах - ботлерах в России и других бывших республиках СССР. В системе занято более 3000 человек, 80% используемых материалов местного производства. По контракту с «Кока-Кола» ботлерам разрешается разливать и продавать безалкогольные напитки компании в пределах определенных территориальных границ и по условиям, которые отвечают требуемым единым стандартам качества.

«Кока-Кола» – компания, ориентирующийся на потребителя, стремящаяся создавать такую продукцию, которая будет отвечать всем вкусам и желаниям потребителей во всех странах мира, в которых осуществляет свою деятельность. Компания принимает во внимание отзывы своих потребителей

и стремится к диалогу с ними, устанавливает его во многих странах посредством телефонных горячих линий, сайтов и другими способами. Кроме этого, компания также идет к тому, чтобы их продукция как можно больше соответствовала пожеланиям потребителей, и для этого проводит масштабные тестирования своих продуктов, чтобы убедиться, что потребители предпочтут их продукцию, нежели продукцию конкурентов.

Основными задачами мерчендайзинга являются:

- обеспечить наличие товара;
- проинформировать покупателя о товаре и облегчить ему выбор;
- сделать комфортным пребывание в магазине;
- доставить удовольствие покупателю от покупки;
- заставить покупателя вернуться в тот же магазин.

Тремя главными инструментами мерчендайзинга в компании являются ассортимент, торговля и размещение.

«Топовый» ассортимент - это лидеры продаж, которые обеспечат высокий товарооборот и гарантированную выручку. Основным товаром в категории газированных напитков является кока-кола. По правилам компании Coca-cola и Coca-cola Zero должна занимать на полке 50% от всех остальных газированных напитков компании (Sprite, Fanta, Schweppes), тем самым принося самый большой объем продаж.

Среди всей соковой продукции, выпускаемой заводами «Кока-Кола» в России, совершенно точно найдется напиток на любой вкус. В буквальном смысле, ведь общее количество вкусов давно превысило 50. «Добрый» — самый популярный бренд соков в России. В 2016 году «Добрый» в 10-й раз получил премию «Товар года». «Добрый» заботится не только о вкусе и качестве своих напитков, но и делает мир вокруг немного лучше с помощью программы «Растим добро»: часть средств от продажи каждой упаковки «Добрый» идет на поддержку детских домов (в 2017 году это 31 детский дом в 9 регионах страны). Сейчас в его палитре 15 разновидностей соков и нектаров.

Rich — это премиальный продукт. Для производства соков и нектаров этой марки используются специально отбираемые фрукты и овощи — именно поэтому Rich невозможно перепутать ни с одним другим соком. Появился бренд на рынке в 2002 году. И с тех пор упаковка Rich — постоянный экспонат Музея современной архитектуры и дизайна «Атенеум» (Чикаго, США). Помимо соков и нектаров, с 2007 года в линейку Rich входит Rich Fruit Mix — густое фруктовое пюре в удобной упаковке, уникальной для российского рынка продуктов питания.

В 2017 году бренд Rich представил Rich Crystal - сок в новой изящной бутылочке, созданной в творческой коллаборации с гуром дизайна Каримом Рашидом. Rich Crystal — стильное решение для кафе, баров и ресторанов: посетители получают сок в утонченном исполнении с фирменной подачей, разработанной специально для Rich. Объединяя авторскую форму и идеальную подачу, эстетика Rich Crystal по-новому раскрывает грани неповторимого вкуса сока Rich. Теперь это не просто безымянный сок в стакане, а изысканный напиток, вкус и подачу которого гарантирует бренд Rich. В 2017 году по результатам национального конкурса «Инновационный продукт года-2017» бренд Rich был отмечен за новую стильную дизайнерскую упаковку по итогам экспертного отбора и потребительского голосования. И в этом же году дизайн бутылочки Rich Crystal удостоен авторитетной международной премии GOOD DESIGN® 2017.

Pulpry — один из самых успешных глобальных брендов в портфолио компании Coca-Cola. Особенность этого сокосодержащего напитка в том, что в его состав входят кусочки мякоти цитрусовых, которые называются «палпинки». На российский рынок напиток вышел в 2012 году под брендом «Добрый» — это помогло новинке быстрее завоевать признание потребителей.

Соки и нектары «Моя Семья» появились на рынке в 2001 году и быстро завоевали симпатии потребителей. Сейчас торговая марка «Моя Семья» известна 94% населения России. Это бренд номер один,

ассоциирующийся с семейными ценностями.

Бутилированная питьевая вода VonAqua появилась в Германии в 1988 году и постепенно распространилась по всему европейскому рынку. Сегодня она производится и успешно продается во многих странах мира. На российском рынке VonAqua появилась в 1994 году.

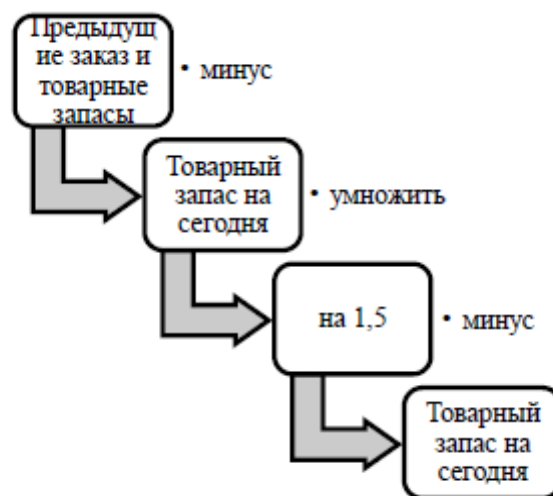
Burn – это энергетический напиток. В состав Burn входит уникальное сочетание ингредиентов, которое обеспечивает приток энергии. Burn – источник энергии для интенсивной жизни в любое время суток.

Burn был впервые выпущен в Великобритании в 2000 году.

Monster Energy поддерживает истинных фанатов своего дела для того, чтобы они достигали невообразимых высот на максимальных скоростях. Это и профессиональный водитель ралли Кен Блок, и Чемпион Мира Формулы-1 Льюис Хэмилтон, и все остальное бесчисленное множество спортсменов в различных дисциплинах со всего мира.

FUZETEA – невероятно гармоничное сочетание чая и фруктов. В каждой капле FUZETEA – экстракт натуральных чайных листьев и сок спелых фруктов. Весь ассортимент продукции представлен в приложении Б.

Для правильного ассортимента необходимо сделать оптимальный заказ. Для этого выведена специальная формула показанная на рисунке 2.1.1



**Рисунок 2.1.1 - Формула оптимального заказа товара в торговую точку**

Out-Of-Stock (OOS) – отсутствие или недостаточное количество продукта в месте выкладки/хранения. Существуют некоторые возможные причины OOS, к ним относятся:

- неправильное планирование заказа;
- рекламная компания;
- акции по продвижению товара, сезонные спросы;
- увеличение спроса к концу недели;
- товар не вынесен со склада в торговый зал.

В ситуации OOS покупатели не смогут взять товар, который отсутствует в торговом зале. Данные анализа приведены в таблице 2.1.1

**Таблица 2.1.1 - Покупатели в ситуации OOS**

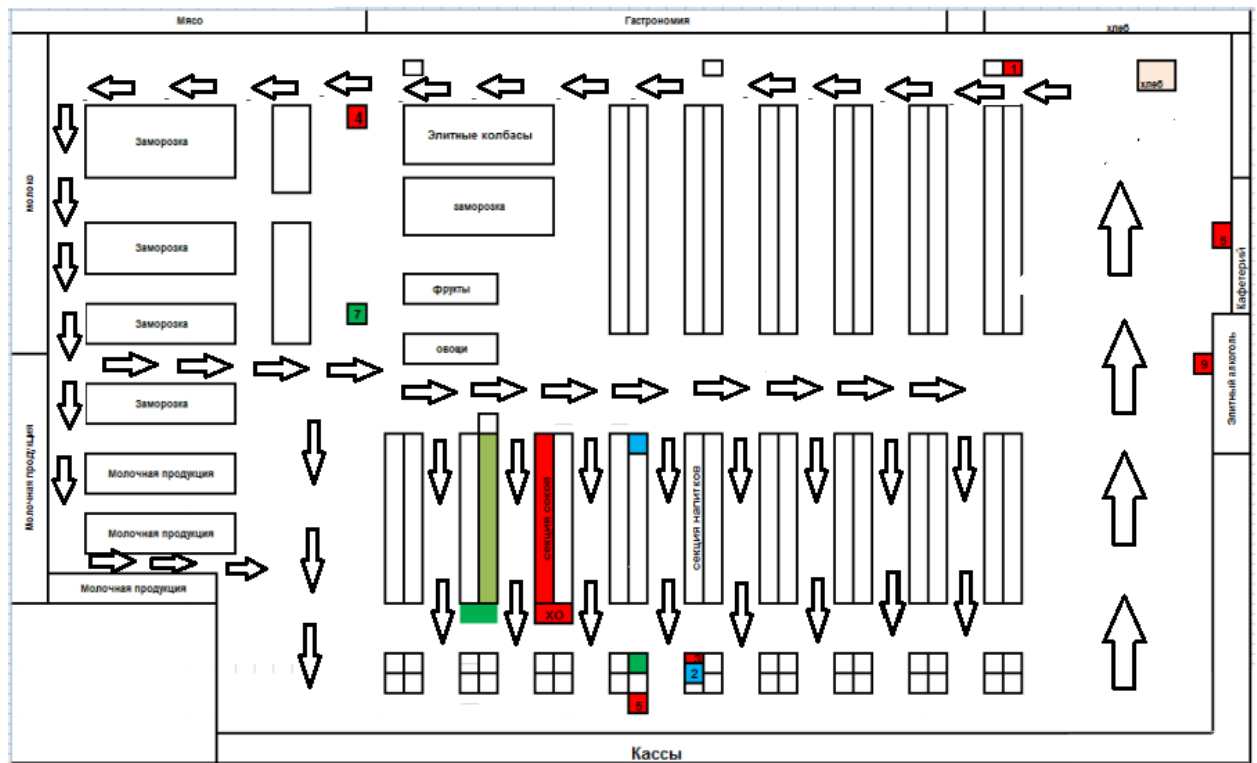
Описание	Кол-во в %
Берут другой, заменяющий первый продукт	33
Идут за покупкой в другой магазин	44
Откладывают покупку	23

Для того чтобы избежать OOS нужно выполнить ряд действий, а именно:

- проанализировать причины;
- планировать и управлять запасами товара клиента;
- помогать торговому представителю при формировании заказа;
- давать рекомендации по заказу менеджеру торговой точки;
- выносить товар со склада, если он отсутствует на полках;
- необходимо соблюдать принцип FIFO.

Размещать продукт в торговой точке следует по ходу движения покупателей, в тех местах мимо которых покупатели так или иначе пройдут, чтобы например, добраться до отдела молочной продукции. Также размещение дополнительных мест продаж, где проходит основной поток покупателей.

На рисунке 2.1.2 показаны приоритетные места для размещения дополнительного оборудования компании.



**Рисунок 2.1.2 - Схема оптимального размещения продукта и дополнительных мест продаж в торговой точке**

Также очень важно, на какой полке будет располагаться товар, уровень груди и глаз – самое лучшее место, такие полки считаются «золотыми» и с них уходит наибольшее количество товара. Для покупателей это психологически очень удобно, не нужно никуда тянуться или наклоняться, достаточно просто протянуть руку и взять с полку понравившийся товар. Как правило, каждый производитель предпочитает располагать свою продукцию на «золотых» полках, но, к сожалению, место на них ограничено, и тут уже начинается борьба за наилучшую представленность. Во избежание этого, отдел продаж и логистики торговой точки прописывает оптимальные планыграммы для всех производителей, исходя из продаж. Например, на лучших полках будет занимать место тот товар, который приносит наибольшую прибыль и имеет хорошую оборачиваемость, который знаком покупателю, нежели никому не

известный производитель. Также нужно учитывать ценовой сегмент. Товар премиальной категории располагается на верхних или средних полках, но ни в коем случае не внизу стеллажа. И, напротив, товары, дешевого сегмента располагаются на нижних полках.

Не менее важным является то, на каком из стеллажей внутри категории расположить товар. Здесь основным приоритетом компании является расположение товара таким образом, чтобы вся продукция компании встречала покупателей первыми по ходу движения потока покупателей, но также хорошим размещением является центр категории.

Каждый производитель желает располагать свой товар блочно, так и компактнее и для глаз покупателя удобно. К тому же, внутри своего блока можно расположиться по своей планограмме, а не по той, которая прописана торговой точкой. Особенно удобно, когда торговая сеть делит по долям полочное пространство и имеет при этом хороший ассортимент по каждому производителю. У компании «Кока-кола» всегда хорошие доли, которые согласовываются с торговой сетью ежегодно при подписании и продлении контракта о сотрудничестве. Существует два вида блочности показанные схематично на рисунке 2.1.3

Вертикальный блок

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

Горизонтальный блок

1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6

Рисунок 2.1.3 – Схема размещения товара внутри блока

Внутри блока мы должны:

- определить лучшее место;
- выставить самый приоритетный продукт/подкатегорию;
- соблюдать при этом блочность по подкатегориям и упаковке;
- увеличиваем количество фэйсингов самых приоритетных позиций.

Увеличивая количество фэйсингов, мы можем дополнительно стимулировать продажи. Таким образом, товар имеет наибольшую видимость и привлекательность для покупателя. Например, товар, который имеет короткий срок годности, рекомендуется дублировать для скорейшей распродажи. Когда, например, в категории появляется новинка – ее тоже нужно задублировать, возможно, даже привлечение POS-материалов для того, чтобы покупатель увидел эту коммуникацию о новинке, попробовал ее и возможно стал постоянным потребителем. Чем больше фэйсингов, тем больше это бросается в глаза.

Принципы построения планограмм.

Размещение продукта внутри планограммы:

- 1) самый продаваемый продукт;
- 2) самый прибыльный продукт;
- 3) стратегическое видение Компании;
- 4) новинки;
- 5) мультифэйсинг;
- 6) вид планограммы.

Выкладка по планограмме, выгоды для торговой точки:

- 1) наиболее эффективное использование торговой площади;
- 2) максимальная видимость и привлекательность продукции «Кока-Кола» для потенциальных покупателей;
- 3) дополнительные продажи.

Существует несколько каналов продаж. Данные приведены в таблице 2.1.2



Таблица 2.1.2 – Классификация торговых точек

Канал	Тип торговой точки	Описание
Modern Trade (Современная торговля)	Гипермаркет	Розничный продуктовый магазин самообслуживания, торгующий продуктами питания и хозяйственными товарами. Площадь от 2500 кв.м. Сюда же относятся Cash&Carry – магазины более 2500 кв.м, в которых некоторые продукты продаются упаковками.
	Супермаркет	Розничный продуктовый магазин самообслуживания, торгующий продуктами питания и хозяйственными товарами.
	Магазин у дома (Дискаунтер)	Розничный продуктовый магазин самообслуживания, торгующий продуктами питания и хозяйственными товарами. Имеет узкий ассортимент, как правило, не премиального сегмента. По ценам магазин ориентируется на минимальные в городе для данной категории товаров. Магазин стремится к максимальному обороту при минимальных наценках.
Traditional Trade (Традиционная торговля)	Магазин прилавочного типа	Магазины, в которых у покупателя нет прямого доступа к товарам. Обслуживание за прилавком, где продавец передает из-за прилавка запрашиваемые товары.
HORECA	Отели, Рестораны, Кафе	Кафе, рестораны, бары, а также места общественного питания, находящиеся на территории государственных, развлекательных или образовательных учреждений и частных организаций.

Продукция «Кока-Кола» должна располагаться внутри соответствующих секций/отделов и на лучших полках в горячих зонах. Подведем итоги. Итак, согласно пяти основным принципам мерчендайзинга для наибольшего эффекта в продвижении товара из торговой точки необходимо помнить:

1). Наличие:

Продукция компании Кока-Кола должна:

- присутствовать в каждой торговой точке, каждый день;
- стоять первой по ходу движения покупателя;
- быть легко доступной для покупателя.

Вся продукция, имеющаяся на складе торговой точки, должна быть выставлена на полки магазина.

2). Расположение:

- вся продукция Кока-Кола должна быть выставлена в соответствии с планограммой;
- там, где это невозможно - дублировать фэйсинги топовых позиций;
- вся продукция Кока-Кола должна располагаться в правильных местах на основных и дополнительных выкладках, исходя из особенностей конкретной торговой точки.

3). Ассортимент продукции:

- соблюдение правильного ассортимента, исходя из вида канала продажи продуктовой матрицы;
- или, необходимый минимум для заполнения полочного пространства, с обязательным присутствием топовых SKU.

4). Цена:

- наличие корректного ценника на каждый продукт;
- ценник хорошо виден покупателям;
- ценник не закрывает продукт;
- наличие яркого привлекательно ценника на промо-продукт.

5). POS – материалы:

- чистые и актуальные POS – материалы;
- расположение на уровне глаз;
- размещение согласовано с руководством торговой точки;
- размещаются только силами мерчендайзеров компании;
- устаревшие и поврежденные POS–материалы незамедлительно меняются на новые.

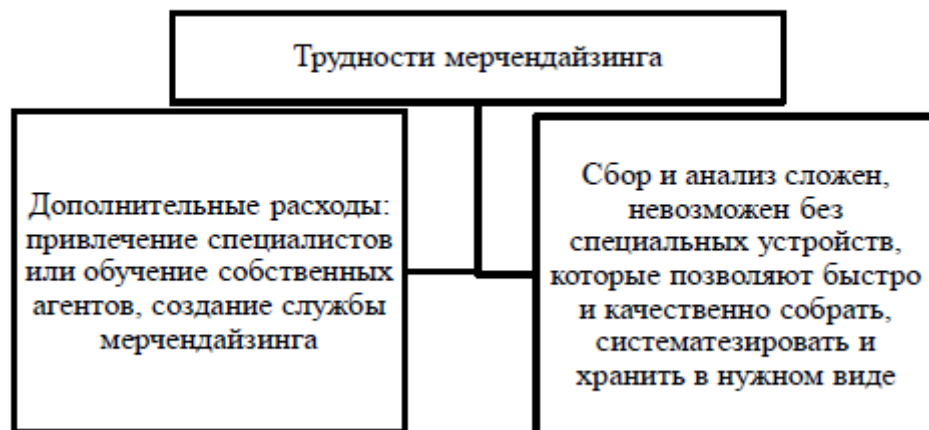
Дальше мы рассмотрим основные недостатки системы мерчендайзинга в компании «Кока-кола».

Многие торговые сети запрещают работу мерчендайзеров поставщиков в своих торговых точках, и это, в общем, то верно, так как каждый мерчендайзер поставщика старается выставить именно свой товар в лучшем месте, нарушая планограмму расположения продукции на территории торгового зала[26,с.20]. За выкладку товара в торговом пространстве отвечают менеджеры торговых залов. Их основной задачей является обеспечение наличия товара в полочном пространстве и их ротацию по условиям хранения и срокам годности. Пустое место на полке часто тянет за собой наложение большого штрафа со стороны руководства торговой сети на ответственного менеджера. Именно поэтому он старается контролировать репрезентативность товара на полках торговой точки на должном уровне.

В ситуации, когда вам удалось убедить руководство розничной сети поставить в ее торговые точки своих мерчендайзеров, менеджеры сети стремятся снять с себя всякую ответственность за наличие или отсутствие вашего товара в полочном пространстве торговых точек. И выходит следующая ситуация. Вас не устраивала работа менеджеров торговой точки сети по осуществлению выкладки Вашего товара и работа с остатками и заказами по товару менеджеров по закупкам, и вы ввели своих мерчендайзеров для выполнения этой работы. Таким образом, посещая магазины 2–4 раза в неделю и проводя в них по несколько часов, например, в гипермаркетах для эффективной работы нужно формировать постоянный стационарный мерчендайзинг, на все время работы магазина, вы будете упускать работу со своей продукци-

ей в то время, когда Ваши мерчендайзеры на территории данных торговых точках отсутствуют. А это является большим временным интервалом в работе с торговыми точками. Менеджеры торговой территории будут заниматься теперь вашим товаром по остаточному принципу, и когда вы подведете итоги, то может получиться, что продажи продукции при работе мерчендайзеров не только не выросли, но и уменьшились.

Таким образом, всегда необходимо понимать и плюсы и минусы работы своих мерчендайзеров в отдельно стоящих торговых точках и затратную часть на их содержание. Как, например, в гипермаркетах применение собственного стационарного мерчендайзинга способно поднять уровень продаж до 30%, а затраты на возврат продукции могут снизиться в 2–3 раза. Именно поэтому всегда можно оценить эффективность этой системы и ее затратную составляющую. На рисунке 2.1.4 можно увидеть основные трудности мерчендайзинга, с которыми столкнулась «Кока-Кола».



**Рисунок 2.1.4 – Основные трудности мерчендайзинга**

Сейчас, во время экономических трудностей в стране очень непросто продать товар, еще и соответствии с поставленными планами вышестоящего руководства, тем более тот товар, который не является продуктом первой необходимости.

Рассмотрим на примере локальной сети ООО «Терма»:

В сети «Терма» существует долевое разделение полочного пространства. У компании «Кока-Кола» достойные доли на полках. К примеру, доля в соковой категории составляет 25% от общей площади стеллажа. На отдел соковой категории выделяется 5 стеллажей, длиной 1,25м. каждый и высотой в 7 полок. На верхней полке размещается сегмент премиального сока, на нижней – сок в 2л упаковке. Исходя из доли в 25%, ассортимент сока «Добрый» должен занимать по 156 см на пяти полках. Ассортиментная матрица по соку составляет 23 SCU. Но при этом сеть отказывается делать хорошие заказы и соблюдать наполняемость полок, тем самым товара не хватает, чтобы достойно занимать свое полочное пространство. Со стороны мерчендайзера возникают трудности, касающиеся выкладки – стеллажи полупустые, собрать блоки внутри выделенного пространства очень сложно, приходится растягивать то, что есть.

Существует еще одна ситуация, в которой мерчендайзер ничего сделать не может. Рассмотрим на примере чая Nestea. Бывает, что стеллажи такого типа, в которых разное расстояние между полками. В категории холодного чая присутствуют позиции, нестандартных объемов, например 1.75л. И порой недостаточная высота между полками становится препятствием для того, чтобы выставить товар по плануграмме, потому что в какую-то полку бутылка входит, а в какую-то нет. Вот и приходится импровизировать на месте и собирать категорию, исходя из собственной логики.

Ежемесячно с каждой сетью менеджеры компании согласовывают и прописывают в торговые точки дополнительные места продаж, как правило, на своих брендированных дисплеях. Отдел маркетинга разрабатывает оборудование для использования его в торговых точках для разных каналов продаж. Оборудование доставляет супервайзер в разобранном виде и не всегда понятно что в итоге должно получиться – много разных деталей, болтов, хомутов, ценникодержателей и брендов, а инструкция потерялась! И вот, приходится импровизировать!

Итак, в случае аудиторской проверки супервайзер мерчендайзера в первую очередь спросит торгового представителя данной торговой точки о причинах нехватки товара, но так как дело в руководстве торговой сети и это последствия их сомнений и боязней, что товар не продается, мерчендайзер в свою очередь оповещает торгового представителя о данной ситуации, поэтому претензий к нему нет [37]. В Кока-коле существует отдел категорийных менеджеров, каждый из которых курирует одну из сетей, с которыми работает компания. Вся информация подобного рода должна передаваться менеджеру, отвечающему за торговую сеть, и он уже на своем уровне должен решать все подобные сложившиеся ситуации в торговых точках.

Существует такое понятие, как – если на полке нет ценника, товар не продается. Очень важно, чтобы, во-первых, ценник обязательно присутствовал на каждый продукт, во-вторых, он обязательно должен быть актуальным, в-третьих, четко оформленным, чтобы цену было хорошо видно покупателям.

Если товар при транспортировке повредился и потерял свой товарный вид, его ни в коем случае нельзя выставлять на полку в торговый зал. Такой товар подлежит возврату или замене.

## **2.2 Основные мероприятия по совершенствованию мерчендайзинга продукции «Coca-Cola Hellenic»**

Основным недостатком компании является отсутствие достаточного контроля мерчендайзеров. Со временем сотрудники понимают, что в некоторые торговые точки (например, в удаленных районах города) которые стоят на посещение один раз в неделю, можно вовсе не посещать. Мерчендайзеры думают, что в таких точках можно не выкладываться на 100%, оставляя свою работу недоделанной, или вовсе можно пропустить ведь в спальных районах маленькая проходимость и ездить туда нет смысла, это может сэкономить время для своих личных дел. Из-за большого объема работы и количества

магазинов, супервайзеры компании просто не успевают проконтролировать всех своих мерчендайзеров, и получается так, что из-за таких безответственных сотрудников компания теряет огромные убытки. Для того чтобы предприятие процветало и продолжало занимать лидирующие позиции на рынке необходимо проводить некоторые мероприятия по совершенствованию. В мире развивающихся технологий, для осуществления должного контроля выполнения работы мерчендайзеров нами было предложено использовать такое мобильное приложение, которое можно установить на телефон мерчендайзеров. С помощью этого приложения мы хотим решить ряд проблем, с которыми мы столкнулись в процессе работы, а именно:

- позволит контролировать своих сотрудников на расстоянии;
- проверять качество работы удаленно, не тратя время на посещение торговых точек;
- в режиме реального времени просматривать фотоотчеты;
- контролировать выполнение поставленных задач в течение дня;
- в случае ошибок быстро скоординировать мерчендайзера для исправления;
- отслеживать передвижение мерчендайзеров;
- контролировать выполнение промо-акций;
- контролировать внедрение пенетраций;
- отслеживать правильную установку POS-материалов;
- быстро реагировать на ситуацию OOS в торговых точках;
- регулировать заказы клиентов;
- вести учет рабочего времени сотрудников;
- контролировать выполнение KPI мерчендайзеров.

Так же в компании возникла проблема с торговыми точками, которые находятся в отдаленных районах города, или вовсе за городом. Для обслуживания таких магазинов мерчендайзер тратит очень большое количество времени, так как тратится много времени на дорогу и обслуживание торговой

точки. Для решения проблемы мной было предложено использовать программу оптимизации Voyager Plant Optimization, сокращенно VPO. Эта программа направлена на повышение эффективности и стандартизации подхода к управлению магазинами для получения дополнительной экономии затрат при одновременном повышении качества, безопасности и защиты окружающей среды.

VPO предусматривает также оценку процессов закупок, чтобы полностью использовать их возможности и добиться наилучших результатов при приобретении широкого спектра продуктов и услуг. Основой данной программы является повышенное внимание к затратам, управление которыми осуществляется посредством использования набора стандартов, предлагаемых VPO, что в конечном итоге ведет к выработке определенного стиля поведения.

Мерчендайзинг – востребованное и достаточно перспективное направление для бизнеса, который ориентирован на построение маркетинговых коммуникаций с целью увеличения сбыта, с привлечением покупателей в места продаж, без необходимости энергичного участия продавцов и персонала торговых точек.

### **2.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мерчендайзинга продукции «Coca-Coca Hellenic»**

Вопрос, касающийся эффективности работы мерчендайзера являются основным и наиболее болезненным для компании. Зачастую, отчеты мерчендайзеров составляются вручную на торговых точках и пишутся на бумажках. Затем, в офисе отчет мерчендайзера вбивается в компьютер, на что тратится достаточно много времени и подготавливается сводный отчет. Кроме того, отследить эффективность работы мерчендайзера крайне сложно. Никаких гарантий того, что сейчас мерчендайзер действительно находится на точке - нет, как нет и возможности определить, что отчет по торговой точке настоящий.



Для решения данной проблемы было принято решение воспользоваться услугами компании ООО "Пронетком", а именно приложением EasyMerch.

EasyMerch – это система полной автоматизации работы мерчендайзера. Система позволяет в режиме реального времени отследить перемещение мерчендайзера, получить отчеты с точек продаж, подробные фотоотчеты, а также оценить эффективность работы сотрудника.

Система отчетов мерчендайзеров EasyMerch устанавливается на мобильное устройство мерчендайзера. Это может быть мобильный телефон или планшет, работающий на системе Android или iOS. Руководитель мерчендайзера получает доступ к системе через интернет с помощью веб-браузера – таким образом, подходит любое устройство или компьютер с веб-браузером и доступом в интернет. Руководитель или супервайзер заходит на сайт, вводит логин и пароль в систему и получает доступ к интерфейсу постановки задач и получения отчетов от мерчендайзера. В режиме реального времени руководитель видит по карте путь мерчендайзера и время, проведенное на торговой точке. Во время пребывания на точке мерчендайзер заполняет отчет о наличии товара, делает фотоотчет, отчет о проблемах и отчет о промоакциях. При необходимости осуществляется дозаказ продукции – тоже в режиме реального времени. Мерчендайзер указывает количество и стоимость необходимой продукции для данной торговой точки. Система позволяет руководителю в дальнейшем сформировать любые отчеты о качестве работы мерчендайзера, а также отчеты о наличии товаров, проблемах, фотоотчеты и т.д. за любой период времени. Все отчеты о работе мерчендайзера формируются моментально. В системе существует множество предустановленных отчетов, которые являются наиболее наглядными и полезными для руководителя. Тем не менее, при необходимости, можно запрограммировать для компании отчет по торговым точкам или по продукции в любом необходимом виде. Все отчеты мерчендайзеров экспортируются в excel. На рисунке 2.3.1 показана структура приложения EasyMerch.

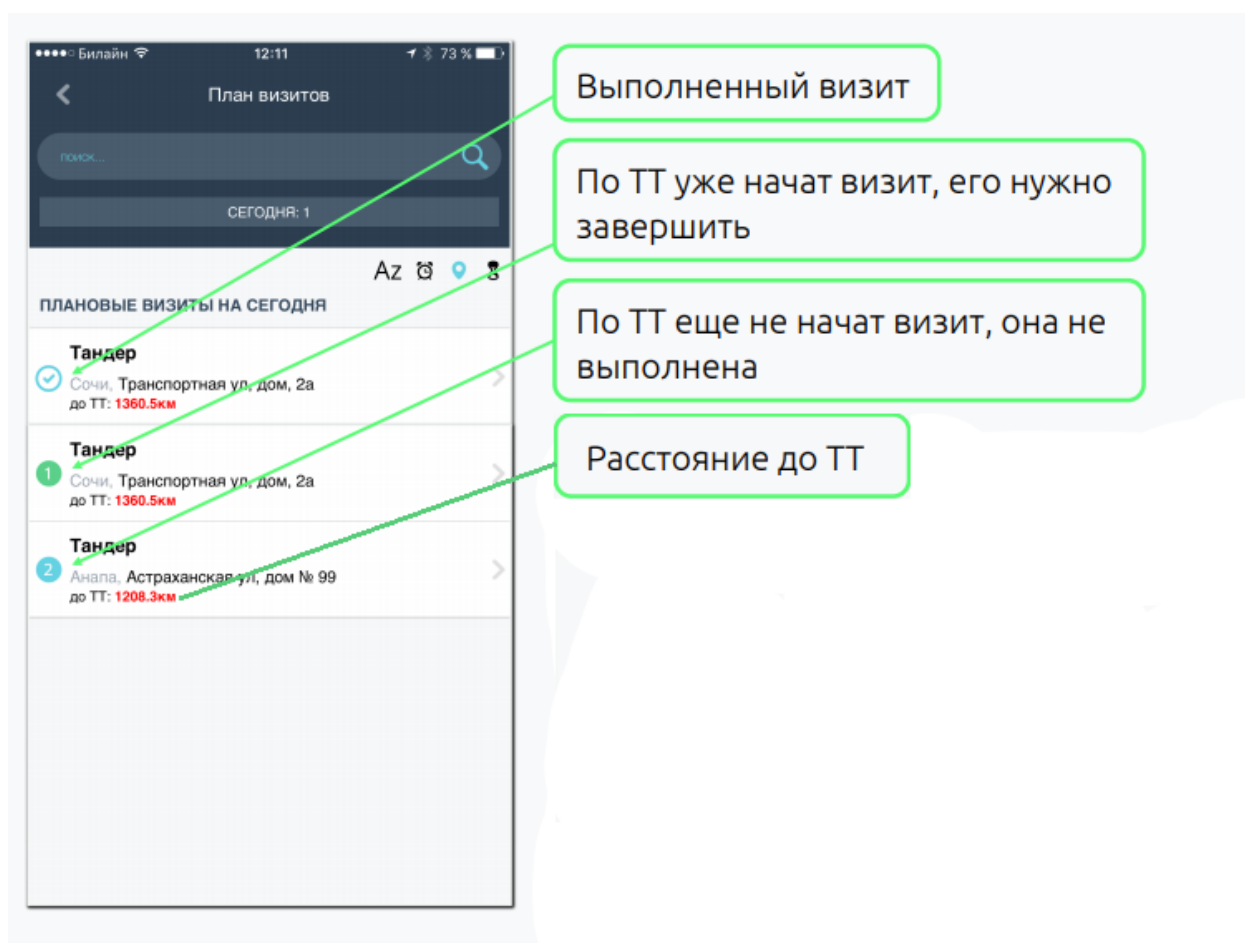


**Рисунок 2.3.1 - структура EasyMerch**

В ходе тестирования было выявлено, что для решения проблем компании необходимо произвести доработку приложения и добавления некоторых функций, которые в дальнейшем помогут полностью автоматизировать работу мерчендайзера и повысить прибыль компании «Кока-Кола». Далее в работе я опишу, какие доработки, совместно с командой программистов и разработчиков были проведены, чтобы система Easymerch подходила для нас как сотрудников, и компании в целом.

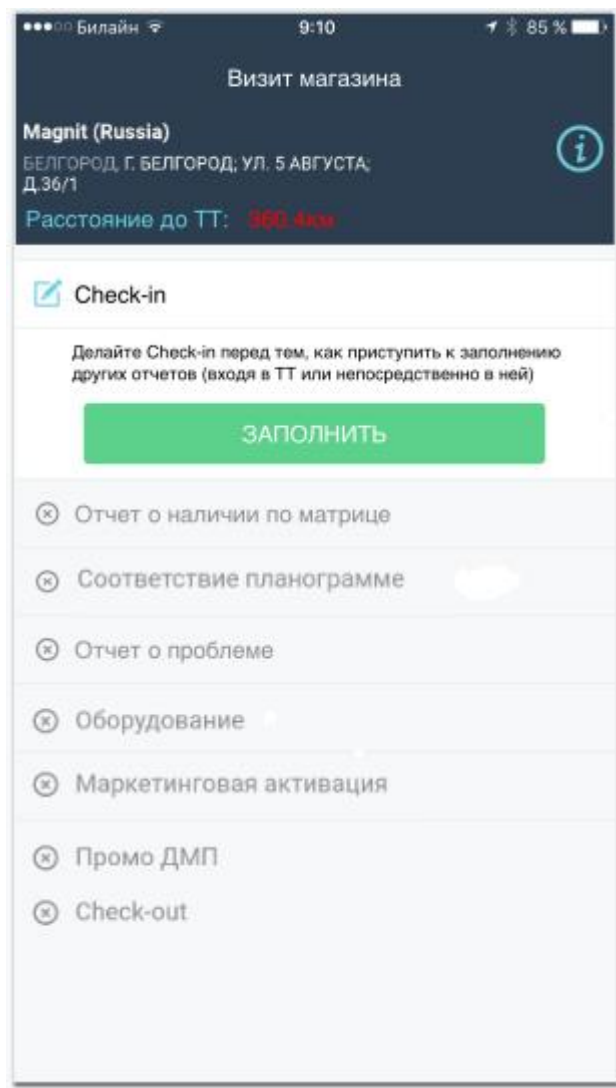
В первую очередь мы постарались сделать это приложение максимально удобным для мерчендайзера. На рисунке 2.3.2 показано меню с визитами, которое отображается на мобильном устройстве мерчендайзера. На экране визитов можно увидеть план визитов со списком торговых точек на сегодня и другие дни. Для выбора магазина и начала визита, необходимо

выбрать соответствующую торговую точку. Если напротив торговой точки горит зеленая галочка, это означает, что по ней за сегодня был сделан как минимум один отчет. Если все точки кроме одной неактивны и подсвечены серым, то у вас есть незавершенный визит по активной торговой точке. Так же можно увидеть на каком расстоянии мерчендайзер находится от торговой точки.



**Рисунок 2.3.2 – План визитов мерчендайзера**

Далее мы подготовили последовательности отчетов для полного визита магазина, которые можно увидеть на рисунке 2.3.3. Благодаря этим отчетам мы можем максимально четко увидеть картину, которая происходит в торговой точке, и в случае возникновения проблем, оперативно ее решить.



**Рисунок 2.3.3 – Визит магазина**

В первую очередь мерчендайзер должен включить геокоординаты на мобильном устройстве и сделать «Check-in», делая фотографию входа в торговую точку, тем самым подтверждая, что он находится именно там, где необходимо сделать визит. При этом расстояние до торговой точки должно быть не более одного километра. После чего мерчендайзер приступает к своим основным обязанностям и начинает выставлять продукцию на теплые полки, холодильное оборудование и дополнительные места продаж.

В отчете о наличии по матрице мерчендайзеру необходимо заполнить по списку все SKU, которые прописаны в торговой точке в соответствии с

контрактными условиями, и в случае отсутствия какого-либо SKU указать причину OOS, для оперативного решения данной проблемы.

Далее для удобства мерчендайзера нами был введен пункт «Соответствие плануграмме». Плюс этого пункта заключается в том, что мерчендайзеру больше не нужно носить с собой гайд-буки со всеми стандартами и контрактными условиями компании. Теперь благодаря EasyMerch он может сразу увидеть, какое оборудование прописано в торговой точке и какой стандарт выкладки является правильным. Выставив все оборудование по стандартам, мерчендайзер делает фотоотчет, тем самым подтверждая, что он правильно выполнил всю свою работу.

Если в ходе визита возникли какие-либо проблемы, сотрудник заполняет один или несколько отчетов о проблеме. Например, "проблемы с допуском", "магазин закрыт", "угроза out of stock". В пункте «оборудование» мерчендайзер должен по списку проверить все ли согласно контрактным условиям, нет ли повреждений и в правильных ли местах установлено холодильное и теплое оборудование. Например, в случае если сломался ХО, он может указать причину поломки и оставить заявку, и в течение 1-2 рабочих дней инженер приедет в указанную торговую точку и произведет ремонт.

Пункт «маркетинговая активация» и «промо ДМП» был разработан нами специально для того чтобы отслеживать как мерчендайзеры выполняют новые стратегии компании, например размещение соков в зоне овощей и фруктов, установку различных POS-материалов для продвижения нового товара, установку дополнительных мест продаж в момент проведения промо-акций.

По окончании визита (когда будут заполнены все отчеты визита), мерчендайзеру необходимо будет сделать «Check-out» и выйти из последовательности. После этого он можете перейти к следующей торговой точке. По окончании визита **ОЧЕНЬ ВАЖНО** не закрывать приложение и убедиться, что все отчеты были отправлены на сервер, иначе визит будет не засчитан.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что для мерчендайзера приложение простое и удобное и в нем он может увидеть:

- маршрут на день;
- контрактные условия по представленности для каждой тт;
- стандарты выкладки торгового оборудования;
- запланированные промо акции;
- задачи на день.

После внесенных нами изменений и доработок, для супервайзеров EasyMerch стал незаменимым помощником в работе. На рисунке 2.3.4 можно увидеть стартовый экран для супервайзера.



**Рисунок 2.3.4 - стартовый экран супервайзера**

Теперь руководитель или супервайзер с помощью установленного на телефон приложения, или с помощью веб-версии в режиме реального времени может увидеть:

- список сотрудников, которые вышли по плану или вне плана на маршрут;
- вовремя ли вышел мерчендайзер на работу;
- в каких торговых точках мерчендайзер уже выполнил визит;
- среднее время, затрачиваемое на перемещение и работу в торговых точках;
- какие сотрудники находятся в отгуле или отпуске.

Также супервайзер может с помощью веб-версии проверить, все ли теплое и холодильное оборудование установлено в торговой точке согласно контрактным условиям, все ли акции проведены согласно промо-календарю. (рисунок 2.3.5)



**Рисунок 2.3.5 – Веб-версия отчетов**

Также для оперативного решения проблем, мы добавили функцию постановки задач. С помощью этой функции, супервайзер может со своего мобильного устройства выставить задачу мерчендайзеру с различным сроком

выполнения, и контролировать ее. В приложении придумана защита от обмана системы полевыми сотрудниками, включая запрет загрузки изображения из памяти телефона и других источников, анализ заряда батареи, пресечение попыток изменения времени на телефоне и информации об отключении GPS слежения. Для супервайзеров основное удобство в том, что теперь в режиме реального времени с помощью Easymerch они могут быстро оценить:

- соответствие контрактным условиям;
- уровень активации промо акций;
- постановка задач и статус выполнения поставленных ранее задач;
- время начала и завершения работы мерчендайзеров на маршрутах;
- время, которое сотрудники проводят работая в торговых точках, и время на перемещение;
- местоположение всех сотрудников в любой период времени;
- соблюдение плановграмм;
- просматривать фотоотчеты за любой период времени;
- создать новый маршрут для сотрудников.

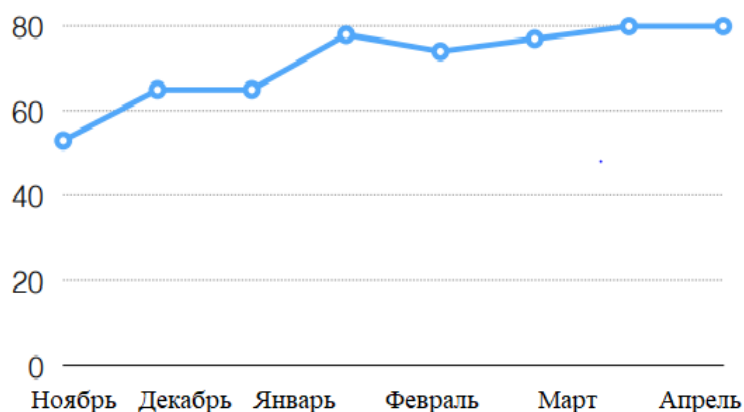
Мы смогли автоматизировать работу мерчендайзеров и контроль над ними, и чтобы супервайзеры могли больше уделять время клиентам, мы разработали систему автоматического табелирования. Благодаря тому что EasyMerch отслеживает время, проведенное в торговой точке мерчендайзеров, и время начала и конца рабочего дня, мы разработали формулу, по которой можно закрыть его рабочий день. Расчет рабочего дня зависит от того сколько времени в сумме мерчендайзер провел в магазинах (50%), и посетил ли он все торговые точки согласно плану визитов на день (50%). Время, которое в сумме мерчендайзер должен провести в торговых точках составляет 7 часов, и ему дается 1 час на перемещение, и 1 час на обед. Если выполняются оба условия, то мерчендайзеру закрывается рабочий день на сто процентов. Если же нет то, то система производит расчет, например: у мерчендайзера стоимость рабочего дня составляет 900 рублей. Вместо пяти запланированных



торговых точек, он выполнил визит в четырех и потратил на это пять часов вместо отведенных семи. Произведем простейший расчет:  $(\frac{4 \times 50\%}{5}) + (\frac{5 \times 50\%}{7}) = 40\% + 35,7\% = 85,7\%$ .

В результате мы видим, что мерчендайзер за такой рабочий день получает не 900 рублей, а 771 рубль.

На рисунке 2.3.6 можно увидеть, что еще в ноябре 2017г. среднее наличие по сети Магнит было 53%. К Апрелью 2018г, с помощью аналитики EasyMerch, компания «Кока-Кола» повысило представленность до 80%.



**Рисунок 2.3.6 – Динамика роста представленности**

По результатам первичного запуска EasyMerch центральном регионе в цифрах удалось измерить следующее:

- представленность возросла на 13%;
- продажи возросли соответственно увеличению уровня представленности;
- уровень активации промо-акций вырос с 70% до 96%;
- время, требуемое на ежедневные загрузки заказов мерчендайзеров в бек-офис снизилось с часов до секунд;
- время заказа товаров мерчендайзером уменьшилось в 10 и более раз;

— функция контроля корректности заказа равномерно распределена с офиса на супервайзеров, что позволило освободить 2 человек в бекофисе.

Чтобы сократить время на перемещение между торговыми точками и увеличить время работы в магазинах я предложил воспользоваться Программой оптимизации Voyager Plant Optimization, сокращенно VPO. Проанализировав объемы продаж и закупок во всех торговых точках, мы решили сделать упор на торговые точки, в которых большая проходимость покупателей, и в которых площадь торгового зала составляет не менее 250 квадратных метров. Также точки, которые находятся в отдаленных или труднодоступных местах и мерчендайзер тратит на дорогу более получаса, было решено убрать из посещения. В итоге из 235 торговых точек, у мерчендайзеров осталось на посещениях только 143. Благодаря этому на маршрутах у мерчендайзеров стало меньше торговых точек, и они могут больше уделять времени точкам с большим товарооборотом.

Торговые точки, которые остались без посещения мерчендайзеров, супервайзеры, согласно маршрутному листу, посещают раз в месяц для:

- контроля соблюдения контрактных условий;
- контроля проведения промо-акций;
- контроля цен на полках в магазинах;
- совершения заказов;
- сканирования холодильного оборудования;
- установки дополнительных мест продаж и POS-материалов согласно маркетинговой адресной программе.

В результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота на 15 %. Проанализируем прогнозное развитие товарооборота в динамике (таблица 2.3.1)

**Таблица 2.3.1 - Развитие товарооборота в динамике**

Наименование	Товарооборот, тыс. руб.		Прирост тыс. руб.
	2017 г.	План 2018 г.	
Пауэрэйд	1122,1	118,3	154,4
RichFruitMix	843,0	967,8	94,8
Monster Energy	1547,2	1797,6	234,4
Моя Семья	1397,3	1609,1	212,8
Берн	1391,7	1697,7	218,0
Бон Аква	1821,4	2102,7	281,3
Швепс	662,6	774,9	112,3
Pulpy	3845,4	4413,2	568,8
RICH	3932,7	4512,8	580,1
Новый чай FUSETEA	6901,9	7955,2	1054,3
Сок «Добрый»	15123,2	17267,8	2144,6
Спрайт, Фанта	17942,3	20642,2	2700,8
Кока-Кола и Кока-Кола Зеро	69845,1	81254,2	11409,1
Итого	126375	145113,5	18738,5

Проведем анализ прогнозных финансовых показателей деятельности предприятия

**Таблица 2.3.2 – Динамика финансовых показателей Белгородского филиала «Кока-Кола» за 2015-2017 годы**

Показатели	2017 год	План 2018 г.	Прирост
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, тыс. руб.	126375	145113,5	18738,5
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	123415	142045	18630
Валовая прибыль, тыс. руб.	2724	3173,1	449,1

Из данных, представленных в таблице 2.3.2, можно сделать вывод, что увеличение товарооборота компании и представленности в торговых точках приведет к показательному росту прибыли. Это говорит нам о том, что проведенные мероприятия по совершенствованию мерчендайзинга будут эффективны.

## Заключение

Мерчендайзинг – востребованное и очень перспективное направление не только для розничной торговли, но и для бизнеса в целом, которое ориентировано на построение маркетинговых коммуникаций с целью увеличения сбыта, с привлечением конечного потребителя в места продаж, с помощью обученных мерчендайзеров.

В ходе проделанной работы были рассмотрены теоретические основы мерчендайзинга и основные инструменты, используемые в розничной торговле. Установлено, что на рост и развитие компании действует большое количество факторов в сфере выкладки продукции. На основании проделанных исследований, стоит отметить что компания «Кока-кола» в своей работе использует самые современные стратегии по размещению продукции на полке, занимает «золотые» полки в торговом зале, и располагает в правильных местах дополнительные места продаж. «Кока-Коле» важно грамотно организовать территорию торгового пространства, чтобы каждый его сантиметр работал на продажи товара и приносил прибыль.

Проанализировав основные инструменты мерчендайзинга в компании, мы смогли выявить основные недостатки системы мерчендайзинга. Главной проблемой стала недобросовестное отношение сотрудников к своей работе. Для решения данной задачи мы воспользовались услугами компании ООО "Пронетком", а именно приложением EasyMerch. Таким образом, благодаря автоматизации системы контроля мерчендайзинга мы смогли достичь увеличения представленности в 13%, увеличить уровень активации промо-акций. Также мы смогли оптимизировать маршруты мерчендайзеров, тем самым убрать от них низколиквидные торговые точки и сделать упор на точки с высоким товарооборот. Наша работа позволяет сделать вывод о том, в результате проведенных мероприятий планируется повышение товарооборота на 15 % и представленности в торговых точках.

В заключении можно сказать, что благодаря эффективному мерчендайзингу и разработанным мероприятиям по контролю сотрудников компании можно достичь увеличения продаж от 16%, и добиться увеличения сбыта в несколько раз.

## Список Литературы

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. — 3-е изд., под общ. ред. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 736 с.
2. Баумгартен, Л.В. Маркетинг гостиничного предприятия [Текст] : учебник для академического бакалавриата / Л.В. Баумгартен. — Люберцы : Юрайт, 2016. — 338 с.
3. Березин, И.С. Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт [Текст] : книга / И.С. Березин. — Москва : Вершина, 2007. — 400 с.
4. Буланов, А. Бренд 2.0. От философии к практике [Текст] : книга / А. Буланов. — Москва : Красная Звезда, 2014. — 496 с.
5. Бузукова, Е. Система мерчендайзинга в магазине - «Управление магазином» [Текст] : книга / Е. Бузукова. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 256 с.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] : книга / В.Р. Веснин — Москва : Проспект, 2016. — 320 с.
7. Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли [Текст] : учебник / С.Н. Виноградова. 3-е изд., — Минск : Выш.школа, 2009. — 464 с.
8. Горбулева, Ю. А. Мерчендайзинг товара-новинки [Текст] : книга / Ю. А. Горбулева, Л. В. Земцова. — Москва : МИФ, 2005. — 89 с.
9. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : Учебное пособие / Л.А. Дробышева. — Москва : Дашков и К, 2016. — 152 с.
10. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] / Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова. // Справочник по управлению персоналом. — 2015. — № 2. — С. 15.
11. Егоров, В.Ф. Организация торговли [Текст] : учебник для вузов / В.Ф. Егоров — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 352 с.
12. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации [Текст] : учебник / В.Н.Еремин. — Москва : КноРУс, 2014. — 648 с.

13. Есютина, А.А. Розничные торговые сети: стратегия, экономика и управление [Текст] : учебное пособие / А.А. Есютина, Е.В. Карпова. – Москва : КНОРУС, 2007. — 424 с.
14. Капнин, Г.М. Оптимальное управление ассортиментным портфелем [Текст] : книга / Г. М. Капнин, А. В. Лури. – Москва : Эксмо, 2014. – 432 с.
15. Карпова, С.В. Международная реклама [Текст] : книга / С.В. Карпова. – Москва: Юрайт, 2015 – 473 с.
16. Кожемяко, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте [Текст] : книга / А. Кожемяко. — Москва : МФПУ Синергия, 2015. — 176 с.
17. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации [Текст] / М.Х. Комлев // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.
18. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2014. – 432 с.
19. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента. [Текст] : книга / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 464 с.
20. Липсиц, И.В. Основы маркетинга [Текст] : учебник / И.В Липсиц, М.Н. Дымшиц. – Москва: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
21. Лукашевич, В.В. Менеджмент [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / В.В. Лукашевич, Н.И. Астохова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 255 с.
22. Макашева, З.М. Брендинг [Текст] : книга / З.М. Макашева. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 204 с.
23. Манн, И. Фидбэк. Получите обратную связь! [Текст] : книга / И. Манн, Е. Золина. — Москва : Манн, 2015. — 304 с.
24. Никишкин, В. Словарь основных терминов по дистрибуции и мерчендайзингу [Текст] : книга / В. Никишкин, Л. Мельниченко. – Москва : Гребенников Бизнес Букс, 2010. – 208 с.

25. Олейник, К. Все об управлении продажами [Текст] : книга / К. Олейник – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 331 с.

26. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли [Текст] : учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — Москва : КНОРУС, 2016. — 120 с.

27. Парамонова, Т.Н. Маркетинг торгового предприятия [Текст] : учебник для бакалавров / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — Москва : Дашков и К, 2014. — 284 с.

28. Попов, Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики [Электронный ресурс] / Е.В. Попов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. — № 5. – Режим доступа: <http://www.izvestia.usue.ru/download/30.pdf>.

29. Попова, Ю. А. Мерчендайзинг или искусство торговать [Текст] / Ю. А. Попова // Научный журнал. — Т. 2, № 2. — 2010. — С. 143—144.

30. Прокшина, Т.П. Маркетинг [Текст] : учебник / Т. П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.

31. Романов, А.А. Маркетинговые коммуникации [Текст] : учебник / А. А. Романов, И. М. Синяева, В. А. Поляков. — Москва: Вузовский учебник Инфра-М, 2011. — 384 с.

32. Романцов, А.Н. Event-маркетинг: сущность и особенности организации [Текст] : практическое пособие / А.Н. Романцов. — Москва : Дашков и К, 2014. — 114 с.

33. Рукавишников, А. Интеллектуальный маркетинг [Текст] : книга / А. Рукавишников. – Москва : ЭКСМО, 2010. — 320 с.

34. Сагинова, О.В. Интегрированные коммуникации [Текст] : книга / О.В. Сагинова – Москва : изд. дом Академия, 2013. – 32 с.

35. Сандракова, И. В. Практический подход к оценке ассортимента розничной торговой сети [Текст] / И.В. Сандракова // Практический маркетинг. — № 3. - 2012. — С. 31—35.



36. Сидоров, Д. Практика применения мерчендайзинга на точке сбыта [Текст] / Д. Сидоров // – Издательский дом «Имидж-Медиа. – 2007. — № 5. — С. 47—51.
37. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика [Текст] : учебник для вузов / И.М.Синяева, О.Н.Романенкова. — Москва: Юрайт, 2014. — 652 с.
38. Сысоева, С.В. Мерчендайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] : учебное пособие / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 256 с.
39. Тюрин, Д.В. Маркетинговый аудит: как его организовать и правильно провести [Текст] : учебник / Д.В. Тюрин – Москва : ИНФРА-М, 2012. — 251 с.
40. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение [Текст] : книга / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 288 с.
41. Удалова, К. Место на полке для товарных новинок [Текст] / К. Удалова // Журнал «Современная торговля» — 2007. — №11 — С. 14—17.
42. Шевченко, Д.А. РЕКЛАМА. МАРКЕТИНГ. PR [Текст] : справочное пособие / Д.А. Шевченко. — 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : «РГГУ», 2014. — 639 с.
43. Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд [Текст] : книга / Д. Аакер. – Санкт—Петербург : Питер, 2012. — 352 с.
44. Барден, Ф. Взлом Маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем [Текст] : книга / Ф. Барден. – Москва : МИФ, 2014. – 304 с.
45. Бест, Р. Маркетинг от потребителя [Текст] : книга / Р. Бест. — 4-е изд., – Москва : МИФ, 2015. – 760 с.
46. Кананян, К. Мерчендайзинг [Текст] : книга / К. Кананян, Р. Кананян, — Москва : РИП-холдинг, 2003. — 236 с
47. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее к человеческой душе [Текст] : книга / Ф. Котлер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012 – 240 с.

48. Линдерс, М. Управление снабжением и запасами. Логистика [Текст] : книга / М.Линдерс, Х. Фирон. — пер. с англ. — Санкт-Петербург : Полигон, 2012. — 768 с.

49. Линдстром, М. Vuу-ology Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя [Текст] : книга / М. Линдстром. — пер. с англ. — Москва : ЭКС-МО, 2010. — 240 с.

50. Стелзнер, М. Контент-маркетинг [Текст] : книга / М. Стелзнер. — Москва : МИФ, 2012. — 288 с.

51. Сьюэлл, К. Клиенты на всю жизнь [Текст] : книга / К. Сьюэлл — Москва : Манн, 2005. — 224 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Элементы атмосферы торгового зала

Наименование	Определение
1	2
Визуальные компоненты	Применяются в качестве дополнительных источников информации для упрощения восприятия и поиска необходимых товаров. Они несут в себе элементы личного «обращения» товара к покупателю, создают ощущение красоты, романтики, предлагают развлечения и т.п. К ним относятся изображения, знаки, указатели, эффекты.
Световые эффекты	Используются для того, чтобы выделить секции, товары, создать определенное настроение, пробуждение чувств, которые соответствуют конкретному отделу или подкрепляет имидж магазина, а также используется для того, чтобы формировать дизайн магазина. Вместе с другими элементами атмосферы торгового пространства освещение дает возможность скрыть недостатки архитектуры, которые очень часто встречаются в торговых залах, размещающиеся в зданиях, изначально предназначенных для других целей, и устранить которые другими способами невозможно. Кроме того, часто световые эффекты используют в таких целях, как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– выделение определенных секции;</li> <li>– выделение товаров на полке;</li> <li>– создание положительного настроения у покупателей;</li> <li>– скрытие недостатков.</li> </ul>
Цвет	Цвет определяется одним из самых значимых факторов влияния на внимание и психологию человека на подсознательном уровне и адаптивных свойствах покупателей. Именно поэтому его часто используют для решения таких задач, как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшение имиджа магазина;</li> <li>– создание определенного настроения персонала и посетителей;</li> <li>– регулирование активности;</li> </ul>
Музыка	Музыка в торговом зале может внести невероятно значимый вклад в формирование атмосферы магазина в целом, дифференцированной адекватно поведению посетителя на различных этапах маршрута его движения. Музыку возможно использовать для решения целого ряда задач, таких как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– выделение сегмента;</li> <li>– воздействие на скорость движения;</li> <li>– создание различных образов;</li> <li>– привлечение или направление внимания.</li> </ul>
Запахи	Запахи являются основой обоняния и оказывают самое сильное и быстрое влияние на эмоциональное состояние человека, позволяют оперативно сформировать атмосферу. Запахи можно использовать для привлечения внимания и управления другими познавательными ресурсами покупателей на подсознательном уровне.
Торговый персонал	Торговый персонал может благоприятно влиять на покупателей своей приветливостью, опрятным внешним видом, своим профессионализмом и знанием товара, вызывая у покупателей доверие и уверенность в правильности решения о покупке.

**Продолжение приложения А**

<b>1</b>	<b>2</b>
Концентрация людей	Большая концентрация людей может привести к уменьшению времени пребывания посетителя в магазине или вовсе отложить несрочные покупки; отсутствие людей может создать мнение о том, что магазин не пользуется популярностью. Поэтому привлекательным, с точки зрения покупателя, является магазин, в котором всегда есть посетители, но при этом можно свободно передвигаться по территории торгового зала.
Парковка автомобилей возле магазинов	В крупных и средних городах возможность припарковать машину у торгового центра становится важным фактором его привлекательности для большинства покупателей.

## Ассортимент

Категория	Наименование	Вкусы
Газированные напитки	Кока-кола	Кока-Кола; Кока-Кола Зеро
	Спрайт	Спрайт; Спрайт Арбуз-огурец
	Фанта	Апельсин; Груша; Цитрус
	Швепс	Битер Лемон Индиан Тоник; Дерзкий гранат; Мохи-то
Негазированные напитки	Бон Аква	Газированная; негазированная; среднегазированная
	Бон Аква Вива	Лимон; Лайм-мята; Яблоко
	Пауэрэйд	Леденая буря; снежное золото
Энергетические напитки	Burn	Оригинальный; Яблоко-Киви; Тропический
	Monster	Оригинальный; Assault; Khaos-Energy + Juice
Чай	FUSETEA	Цитрус; Клубника и Малина; Лесные ягоды; Лимон; Персик; Манго-Ромашка
Соки, Нектары и сокосодержащие напитки	Pulru	Апельсин; Тропический; Грейпфрут; Манго-Ананас
	Добрый (Сок)	Яблочный; Томатный с солью
	Добрый (Нектар)	Деревенское яблоко; Мультифрукт; Апельсин; Персик-Яблоко; Абрикос; Ананас; Виноград; Черноплодная рябина и вишня; Черноплодная рябина и малина
	Добрый (Уголки России)	Овощной урожай; Ягоды с медом и шалфеем; Груша; Гранат-Виноград; Слива смородина яблоко вишня
	Добрый (Морс)	Клюква; Брусника-Морошка
	Моя Семья (Нектар)	Яблоко, черноплодная рябина и вишня; Яблочный; Яблоко, персик и абрикос; Цитрусовый Микс; Смесь фруктов и ягод; Мультифрукт; Апельсиновый; Томатный
	Моя Семья (Компот)	Вишня-яблоко-черешня; Груша-абрикос
	Рич	Апельсиновый; Нектар из апельсина и манго; Рубиновый апельсин; Ананасовый; Яблочный; Вишневый; Персиковый; Томатный; Виноградный; Грейпфрутовый; Мультифрукт;
Десерты	RichFruitMix	Десерт из груш, яблок и дыни; Десерт из яблок и вишни; Десерт из яблок и черники