

А. И. ЛЮБИМЕНКО М. Н. ТИТОВА М. В. ЧИГИРИНОВА

МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»**

А. И. Любименко М. Н. Титова М. В. Чигиринова

МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Санкт-Петербург
2017

УДК 339.138:658.8(075.8)

ББК 65.422.2-803.4я73

Л93

Рецензенты:

директор института технологий предпринимательства,

доктор экономических наук

А. С. Буделов;

кандидат технических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного
университета промышленных технологий и дизайна

С. В. Абрамова

Любименко, А. И.

Л93 Мерчендайзинг: учеб. пособие / А. И. Любименко, М. Н. Титова, М. В. Чигиринова. – СПб.: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2017 – 94 с.

ISBN 978-5-7937-1452-5

В учебном пособии изложены теоретические основы мерчендайзинга, аспекты его использования в управлении продажами, дана характеристика принципов и инструментов мерчендайзинга, определено место POS-средств в системе маркетинговых коммуникаций и системе сбыта.

Предназначено для магистрантов направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент.

УДК 339.138:658.8(075.8)

ББК 65.422.2-803.4я73

ISBN 978-5-7937-1452-5

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2017

© Любименко А. И., 2017

© Титова М. Н., 2017

© Чигиринова М. В., 2017

ВВЕДЕНИЕ

Подготовка магистров по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент предполагает приобретение обучающимися знаний и практических навыков:

- в области рекламы и связей с общественностью;
- анализа конъюнктуры рынка изделий легкой промышленности;
- организации рекламных мероприятий и оценки их эффективности;
- организации маркетинговых и сбытовых структур для развития бизнеса, повышения его устойчивости и конкурентоспособности;
- мерчендайзинга изделий индустрии моды.

Знание основ мерчендайзинга позволит еще на стадии разработки коллекции планировать средства и инструменты мерчендайзинга для наиболее эффективного продвижения и реализации изделий индустрии моды.

Мерчендайзинг – представление товаров и торговых услуг в розничном торговом предприятии, которое включает в себя развитие самообслуживания и других форм активной продажи; выкладку и демонстрацию товаров, их потребительских свойств; использование упаковки и маркировки с исчерпывающей информацией для покупателей; гибкую политику цен; внутримагазинную рекламу, расширение дополнительных услуг в розничном торговом предприятии, стимулирование спроса.

Цель дисциплины – сформировать компетенции обучающегося в области продвижения продукции в розничных сетях торговли, формирования и поддержки положительного имиджа компании.

Мерчендайзинг – подготовка товаров к продаже в розничной торговле; комплекс мер, направленных на привлечение внимания покупателей, например, размещение товаров в торговом зале, оформление торговых прилавков, размещение рекламных плакатов, проспектов (Большой экономический словарь).

Мерчендайзинг – деятельность, направленная на максимально интенсивное продвижение товаров на уровне розничной торговли, составляющая маркетинга.

Это и создание атмосферы магазина, благотворно влияющей на настроение покупателей, на их склонность посещать магазин и задерживаться в нем; продуманный торговый ассортимент; приемлемые цены; удачная планировка; освещение; представление товара; оформление пола; цветовое оформление; одежда, поведение торгового персонала и другие факторы. При создании атмосферы магазина необходимо ориентироваться на целевую аудиторию. То, что привлекает одну группу потребителей (например, подростков), может вызвать негативную реакцию другой группы (людей среднего возраста). Кроме того, необходимо учитывать, что атмосфера магазина влияет как на посетителей, так и на торговый персонал.

В сложившейся практике торговли каждый субъект маркетинга разрабатывает и внедряет различные программы мерчендайзинга, в которых четко оговариваются отдельные мероприятия, в основном создание запаса, формирование ассортимента, расположение и представление товара. Эффективный мерчендайзинг – и это главное правило – должен быть результатом совместных усилий производителя, оптовика и розничного торговца. Мерчендайзинг осуществляется с учетом ин-

тересов всех трех участников, при этом во главу угла ставятся потребности покупателя. Главная роль отводится розничному торговому предприятию, так как именно ему приходится координировать усилия различных поставщиков по продвижению своих товаров.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

1.1. История мерчендайзинга

История мирового профессионального оформления торговых площадей с целью максимально реализовать товар знает достаточно примеров, когда выверенный и точно просчитанный подход к делу являлся, по сути, первой ласточкой в продвижении ныне весьма известных брендов. В Бостоне в середине 30-х годов прошлого столетия в витрине одного из «мелочных» магазинчиков стояли фигурки солдат в форме времен Гражданской и Первой мировой войн, протягивающих друг другу зажигалки *ZIPPO*, символизируя мужественность, верность традициям и доступность. Спустя пару лет бренд широко распространился в Европе и даже на Ближнем и Дальнем Востоке. Апофеозом всемирного захвата рынка торговой маркой стало вступление в Европу войск США после Второй мировой войны. Ни одна другая марка американских зажигалок не ассоциировалась так зримо с долгожданной победой и миром.

Мерчендайзинг появился на свет в незапамятные времена, когда люди еще не использовали деньги. Уже при меновой торговле умение красиво и правильно разложить свой товар, организовать свое торгово-меновое место давали хорошие результаты первым торговцам. В древности им было гораздо труднее, чем нашим современникам, еще и потому что торговцы зачастую говорили на разных языках со своими покупателями. С тех пор одним из правил мерчендайзинга стало: все должно быть понятно покупателю с минимальными пояснениями продавца. Все последующие века торговцы совершенствовали возможности выкладки товара и создания индивидуальности магазина. Масштабы торговли минувших веков позволяли владельцу торгового предприятия лично контролировать мерчендайзинг, продумывать его стратегию (В наше время такие возможности сохраняются для небольших предприятий розничной торговли, контроль за которыми под силу одному-двум хозяевам.). Так как раньше хозяин вел все дела лично или при помощи членов семьи и домочадцев, он достаточно четко представлял себе все взаимосвязи: между продвижением товара и формированием лояльности покупателей к его торговой точке, контингентом покупателей и оформлением магазина, различными вариантами выкладки и динамикой продаж, благосостоянием покупателей и ассортиментом товара в магазине, поведением продавцов и реакцией покупателей. Но самым главным знанием торговца-хозяина являлось знание о выгодном соотношении краткосрочной и долгосрочной прибыли.

Цеховая организация общества, при которой дети наследовали профессию родителей, позволяла десятилетиями и даже веками накапливать в семье опыт и знания по мерчендайзингу. С чужими старались не делиться секретами, определяющими успешность торговли. Поэтому доля новичков со стороны была невелика, и

они очень быстро осваивали мерчендайзинг в необходимых для их работы пределах. Опытный хозяин, который всегда был рядом, обучал новичка, указывая на его ошибки, давал ценные советы. Торговцы всех времен, за исключением большей части прошлого века, обладали целостной картиной восприятия всего процесса продажи, начиная от поиска поставщиков и предпродажной подготовки товара, кончая выкладкой товара и подсчетом прибылей и убытков от своей деятельности. Мерчендайзинг ранее не выделяли в отдельную область, и означало это слово не что иное, как «искусство розничной торговли».

В конце XIX и начале XX вв. происходит развитие фабричного и машинного производства. Задача времени – произвести качественные товары, доступные по ценам широкому потребителю. Герои эпохи – предприниматели, производственники, изобретатели. Воплощаются в жизнь идеи Адама Смита о необходимости разделения трудового процесса на отдельные операции. Особенно преуспел в деле формирования нового типа управления Фредерик Тейлор, поставивший разделение операций и учет времени, необходимого на их исполнение, на научную основу. Трудно даже перечислить, сколько благ принесло массовое промышленное производство человечеству! Множество товаров и услуг стали доступны рядовому потребителю. Но в этой огромной бочке меда был и свой очень увесистый половник дегтя. Платой за возросшую доступность благ цивилизации стало разрушение целостности мировоззрения работников промышленности и торговли. Людям стало труднее понимать влияние их работы на весь процесс производства и продажи товара. На первом этапе массового производства очень сильно пострадал внешний вид товаров, так как основное внимание уделялось снижению их себестоимости. Основным видом конкуренции на этом этапе была ценовая. Однако появилось новое явление: покупатели зачастую предпочитали переплатить за товар, изготовленный кустарным способом, так как он был более приятен для глаз, чем невзрачный, пусть даже и дешевый продукт машинного производства. К началу XX в. стало очевидным, что усилия по снижению себестоимости без улучшения внешнего вида и эргономики товара не в состоянии дать желаемого результата. Производители товаров в европейских странах, а следом и США, стали обращать повышенное внимание на их эстетику. Именно тогда и выделился в отдельную область человеческой деятельности дизайн и появилась профессия промышленного дизайнера.

Быстрый рост производства товаров привел к принципиальным изменениям в торговой сфере. Торговля, в свою очередь, переживает бурный рост. Резко возрастает количество работников торговли. Это уже не замкнутая цеховая организация потомственных профессионалов; рядовыми продавцами и даже иногда менеджерами становятся вчерашние ремесленники и крестьяне, что приводит к снижению среднего уровня работников торговли. Люди, не имеющие длительного опыта взаимоотношений продавца и покупателя, отдавали явное предпочтение краткосрочной выгоде — не так уж страшно потерять одного клиента, когда вместо одного потерянного можно было приобрести трех новых! Такой крен привел к разрушению понимания выгоды длительных взаимоотношений покупателя и продавца. Во многих случаях стала оцениваться разовая покупка, было снижено внимание к формированию приверженности у покупателей к предприятию розничной торгов-

ли. Бурный послевоенный (в 1950-х годах) рост числа и размеров торговых предприятий и возникновение торговых сетей привели к необходимости обучения продавцов искусству мерчендайзинга. Стали выделяться специально подготовленные сотрудники – мерчендайзеры. Задачи, стоящие перед ними, все более усложняются: большие площади новых торговых центров затрудняют анализ взаимосвязи между выкладкой, распределением торговых площадей и прибыльностью продаж. Для сохранения возможности управления процессом продаж в новых условиях разрабатываются специальные методики и программы. В передовых странах началось стремительное накопление знаний, необходимых для совершенствования мерчендайзинга.

Примерно в это же время (в конце 50-х и 60-х годов) на стыке маркетинга, психологии и социологии сформировалась наука о поведении потребителей. Исследования поведения потребителей производятся постоянно, и использование их обобщенных результатов существенно помогает руководителям торговли на разных уровнях управления. Базовые знания этой систематизированной дисциплины позволяют торговым работникам эффективно осуществлять наблюдение в собственных магазинах и реагировать на происходящие изменения. Считается, что на российский рынок идеи мерчендайзинга были занесены мультинациональными корпорациями, такими как «Кока-кола», «Пепсико» и др. Однако первыми в России стали использовать мерчендайзинг розничные продавцы, но не супермаркеты, а рыночные торговцы. Они специально приходили на работу раньше, чтобы расставить товар, как они говорили, "красиво" и привлечь этим внимание покупателей. Отечественное оформление витрин советского периода любовно называли «дурилкой картонной», так как в эпоху тотальной нехватки всего жизненно необходимого экспонировать на витрине реальный дефицит было просто опасно. Башни же и гирлянды, которые устраивали продавцы из имеющихся в изобилии «завтраков туриста» или салатов из морской капусты, никаким образом не способствовали увеличению продаж этих товаров.

1.2. Цели и задачи мерчендайзинга

Необходимость мерчендайзинга вызвана тем, что 2/3 всех решений о покупке потребители принимают в торговом зале магазина, даже если покупка определенного типа товара запланирована предварительно. Если сфокусировать внимание покупателя на той или иной марке или виде товара, можно значительно эффективнее управлять уровнем продаж.

Важность мерчендайзинга определяется тем, что в торговом зале магазина есть реальная возможность:

- 1) показать покупателю товар;
- 2) повлиять на его выбор;
- 3) подтолкнуть его к покупке большего количества единиц товара.

Возможности мерчендайзинга

С помощью средств мерчендайзинга владелец торговой точки может решить следующие задачи:

- увеличить оборот магазина в целом за счет увеличения количества ло-

яльных покупателей;

- стабилизировать кривую спроса, избежав резких перепадов покупательской активности;

- увеличить оборот по той или иной наиболее выгодной категории товара;

- увеличить оборачиваемость залежавшейся или малопривлекательной продукции;

- привлечь внимание покупателя к новым торговым маркам;

- раскрутить новую торговую точку без дополнительных вложений в рекламу.

Инициатором введения мерчендайзинга в розничной торговле может быть производитель, оптовый торговец и розничный торговец. Цель у всех субъектов маркетинга одна – увеличить уровень продаж своих товаров через розничное торговое предприятие и обеспечить приверженность покупателей своим торговым маркам. Но цели различных субъектов могут входить в противоречие. Проанализируем цели мерчендайзинга с точки зрения различных субъектов маркетинга (табл. 1).

Таблица 1. Цели мерчендайзинга и заинтересованность в нем разных субъектов маркетинга

Цель мерчендайзинга	Производитель	Оптовик	Розничное торговое предприятие
Стимулирование поддержки товаров в торговом зале магазина	Поддержание продаж товаров собственных марок, увеличение объема их реализации	Поддержание продаж своих товаров	Увеличение общей прибыли магазина и ускорение оборачиваемости товаров
Обеспечение товарных запасов розничного торгового предприятия	Увеличение запасов	Увеличение запасов	Оптимизация с точки зрения обеспечения торговли
Повышение привлекательности товаров	Своих товаров	Своих товаров	Ассортимента в целом
Продвижение новых товаров	Высокая степень заинтересованности	Средняя степень заинтересованности	Заинтересованность в обновлении торгового ассортимента, поддержание имиджа магазина, увеличение количества покупателей и покупок
Формирование приверженности покупателей маркам производителей	Высокая степень заинтересованности	Средняя степень заинтересованности	Заинтересованность в формировании приверженности магазину
Расширение рынка сбыта, завоевание новых покупателей	Сильная степень заинтересованности		

Цель мерчендайзинга	Производитель	Оптовик	Розничное торговое предприятие
Определение ценовой стратегии	Гибкая ценовая политика, продвижение собственных товаров	Гибкая ценовая политика, продвижение всего ассортимента	
Продвижение товаров	Непрерывное совершенствование		
Формирование имиджа предприятия	Каждое предприятие формирует свой имидж		

Таким образом, цели мерчендайзинга у разных субъектов маркетинга несколько отличаются, но все заинтересованы в том, чтобы политика продвижения товаров в розничной торговле непрерывно совершенствовалась.

Задачей розничного торгового предприятия является разработка комплекса маркетинговых мероприятий, повышающих его конкурентоспособность. Задачи мерчендайзинга тесно связаны с составляющими комплекса маркетинга (табл. 2).

Таблица 2. Связь задач мерчендайзинга и составляющих комплекса маркетинга

Составляющие комплекса маркетинга	Задачи мерчендайзинга
Товарная политика: – ассортиментная; – в области качества; – информационная	Адаптация ассортимента к потребностям целевой группы покупателей с помощью выбора методов представления, размещения и выкладки товаров в торговом зале магазина. Предоставление с помощью рекламы на месте продажи информации о потребительских свойствах и использовании товара, обеспечении гарантий качества. Поддержание необходимого товарного запаса
Ценовая политика: – определение общей ценовой стратегии предприятия; – разработка стратегии по каждой торговой марке; – предложения ценовых способов стимулирования продаж	Участие всех субъектов маркетинга в формировании цен на товары, разработка инструментов ценового стимулирования (в рамках интегрированных компаний по мерчендайзингу)
Сбытовая политика (определяется типом магазина и его специализацией)	Разработка планировки магазина, расположения отделов и представления различных групп товаров, чтобы обеспечить их максимальную привлекательность для целевого сегмента покупателей. Создание благоприятной атмосферы в магазине
Коммуникативная политика: – стимулирование; – рекламные коммуникации	Размещение рекламных материалов непосредственно в месте, где потребитель осуществляет оценку вариантов и выбор товара. Проведение промоушен-акций

Мерчендайзинг – это комплекс факторов, включающий:

- создание атмосферы магазина, благотворно влияющей на настроение покупателей и на их склонность посещать магазин и задерживаться в нем;
- подобранный товарный ассортимент;
- соответствующие цены;

- удачная планировка, освещение и представление товара;
- цветное оформление и оформление пола;
- одежда и поведение торгового персонала;
- другие элементы.

В сложившейся практике торговли каждый субъект маркетинга разрабатывает и внедряет различные программы мерчендайзинга, в которых четко оговариваются отдельные мероприятия, в основном создание запаса, формирование ассортимента, расположение и представление товара. Эффективный мерчендайзинг – и это главное правило – должен быть результатом совместных усилий производителя, оптовика и розничного торговца. Мерчендайзинг осуществляется с учетом интересов всех трех участников, при этом во главу угла ставятся потребности покупателя. Главная роль отводится розничному торговому предприятию, так как именно ему приходится координировать усилия различных поставщиков по продвижению своих товаров.

При организации процедур мерчендайзинга в цепочке «производитель – оптовик – розничный торговец» может возникнуть ряд разногласий, поскольку каждый из них, в конечном счете, преследует исключительно свои интересы и пытается решить проблемы по-своему. Производители организуют свои системы поставки, оптовики расширяют ассортимент и создают свои торговые марки, розничные торговцы также создают свои торговые марки (*private labels*) и организуют собственные производства. Все участники процесса имеют свои команды мерчендайзеров или нанимают команды из специализированных фирм. Для поддержания эффективного мерчендайзинга всем сторонам необходимо договориться о единой контролируемой системе продаж по всем трем звеньям этой цепочки и создать единую команду мерчендайзеров, эффективная работа которой будет направлена на осуществление программы в целом (рис. 1).

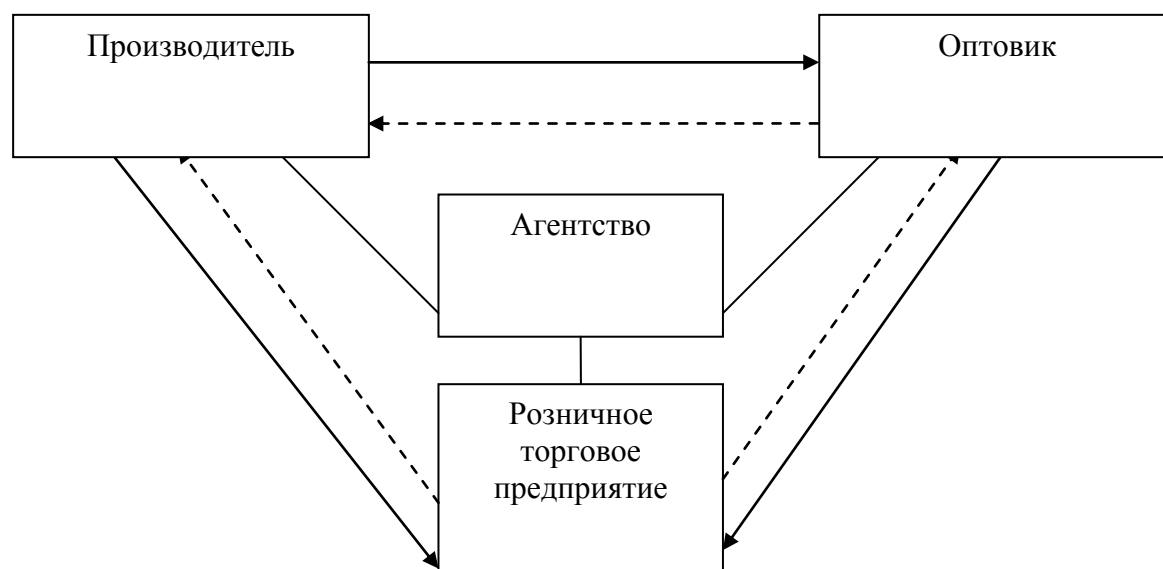


Рис. 1. Интегрированная компания по мерчендайзингу

Сплошными стрелками обозначены необходимые, но недостаточные каналы обеспечения товаром, рекламными материалами и информацией. Для того чтобы схема реализовывалась с максимальным эффектом, необходимо организовать программу мерчендайзинга и обеспечить дополнительные обратные коммуникационные каналы, позволяющие в самые сжатые сроки передать большой объем информации и обработать ее в соответствии с требованиями служб мерчендайзинга магазина, оптовика и производителя.

При создании атмосферы магазина необходимо ориентироваться на целевую аудиторию. То, что привлекает одну группу потребителей (например, подростков), может вызвать негативную реакцию другой группы (людей среднего возраста). Кроме того, необходимо учитывать, что атмосфера магазина влияет как на посетителей, так и на торговый персонал.

Магазин получает возможность:

- участвовать в интегрированных кампаниях по мерчендайзингу, организуемых различными производителями, эффективнее формировать и поддерживать группу наиболее доходных позиций ассортимента (в этом случае руководство магазина опирается не только на свой опыт, но и на те данные об общих тенденциях рынка и конкретных планах, которыми располагают производители);
- пользоваться поддержкой производителей, которые обычно организуют программы мерчендайзинга в рамках своих рекламных кампаний;
- использовать помощь производителей, которые берут на себя оформление мест продаж, обеспечение торговым оборудованием, расходными материалами и пр. (как правило, все это предоставляется бесплатно).

Ориентированные на маркетинг поставщики понимают принципы, которыми руководствуется розничный торговец. Самое главное – знать, чего хотят покупатели и какого предложения ждут в конкретном магазине. Удовлетворение потребностей покупателя – основа концепции мерчендайзинга.

1.3. Основы товарной политики и формирования ассортиментных групп

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него принципов поведения, благодаря которым обеспечивалась бы преемственность решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов), разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров и т. д.

Элементами товарной политики являются: анализ жизненного цикла товара; формирование товарного ассортимента; товарная инновация; обеспечение качества и конкурентоспособности товара; управление товарным знаком, упаковкой, маркировкой; товарный сервис; товарное ценообразование.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий.

Номенклатура продукции – совокупность всех ассортиментных групп продукции и единиц продукции, предлагаемых потребителям конкретным предпри-

ем. Чистая номенклатура продукции – количество выпускаемых компанией ассортиментных групп продукции.

Глубина номенклатуры продукции – количество вариантов исполнения каждой торговой марки (продукции) в рамках ассортиментной группы.

Гармоничность номенклатуры продукции – степень схождения между продукцией различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распределения.

Ассортимент — это определенная совокупность продукции, объединенная в группы по какому-либо признаку.

Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и (или) наименования продукции в общем наборе.

Характеристики ассортимента:

- глубина – количество разновидностей в каждой подгруппе продукции;
- широта – количество видов, разновидностей и наименований однородных и разнородных групп продукции, предлагаемых торговым предприятием;
- полнота – способность набора продукции однородной группы удовлетворять одинаковые потребности потребителей.

Номенклатура и ассортимент товаров могут включать:

Товарную партию – совокупность единичных экземпляров продукции и (или) комплексных упаковочных единиц (одного вида и наименования), объединенных по определенному признаку.

Единичные экземпляры – отдельные виды продукции, обладающие целостностью и присущими конкретному виду или наименованию потребительскими свойствами. К единичным экземплярам продукции не относятся упаковочные единицы, состоящие из отдельных изделий (ящик или пачка печенья, ящик гвоздей), они являются товарной партией.

Продуктовая линия – группа видов продукции, тесно связанных между собой:

- сходными принципами функционирования;
- продажей одинаковым группам покупателей;
- способом продвижения на рынок;
- принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Насыщение продуктовой линии – увеличение разновидностей продукции за счет добавления новых моделей к уже существующим моделям.

Ассортиментная политика – составная часть хозяйственной и маркетинговой политики предприятия.

Формирование ассортимента продукции:

- разработка и установление в определенном порядке номенклатуры продукции, образующей необходимую совокупность для торговли;
- деятельность по составлению набора продукции, позволяющего удовлетворить фактические или прогнозируемые потребности потребителей.

Формирование ассортимента – это выбор конкретных товаров и их отдельных серий, определение соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овеществленными товарами и (или) лицензиями и «ноу-хау». Решение ука-

занной проблемы происходит одновременно с решением вопросов цены, уровня качества, гарантий сервиса и др.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности – научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в том, чтобы объединить все перечисленные элементы для достижения конечной цели – оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей.

Формирование ассортимента может осуществляться различными методами в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач, стоящих перед изготовителем:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- анализ способов использования товаров и особенностей покупательского поведения;
- оценка существующих товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами;
- критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя;
- решение вопросов о расширении или сужении товарного ассортимента;
- рассмотрение предложений о создании новых товаров и усовершенствовании существующих;
- проведение тестирования товаров;
- разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений;
- оценка и пересмотр всего ассортимента;
- меры по снижению затрат на производство, распределение, сбыт и обслуживание;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений и др.

Принципы формирования ассортимента продукции:

- обеспечение достаточной полноты продукции частого спроса и простого ассортимента, незаменимых или трудно заменяемых в потреблении;
- обеспечение достаточной широты видов продукции по каждой группе и подгруппе в зависимости от ассортиментного профиля торгового предприятия;
- установление определенного количества разновидностей по каждому виду продукции в зависимости от товарного профиля и зоны деятельности торгового предприятия;
- учет и отражение в ассортименте особенностей спроса в данной зоне деятельности торгового предприятия.

Ассортиментный минимум (перечень) – минимально допустимое количество видов продукции повседневного спроса, определяющих профиль розничного торгового предприятия.

Оптимальный ассортиментный набор предусматривает состав продукции установленного спроса, возможность введения в ассортимент продукции импульсивного спроса и обновления продукции альтернативного спроса.

Представительный ассортиментный набор – это набор демонстрационных изделий в торговом зале, содержащий весь ассортимент данной группы продукции,

Виды ассортимента:

- простой – набор продукции, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, удовлетворяющих ограниченное число потребностей потребителей;
- сложный – набор продукции, представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований, удовлетворяющих разнообразные потребности потребителей;
- групповой – набор однородных видов продукции, объединенных общностью признаков;
- видовой – набор продукции различных видов и наименований;
- марочный – набор продукции, относящейся к одному виду марочных (брендовых) наименований;
- развернутый – набор продукции, включающий значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, наименований, в том числе марочных, относящихся к группе однородной продукции, но отличающихся индивидуальными признаками;
- сопутствующий – набор не основной для данного торгового предприятия продукции, выполняющий вспомогательные функции;
- смешанный – набор продукции разных групп, видов, наименований, отличающихся значительным разнообразием функционального назначения. Смешанный ассортимент характерен для магазинов, торгующих продовольственной и непродовольственной продукцией;
- оптимальный – набор продукции, удовлетворяющий реальные потребности с максимальным эффектом для потребителя при минимальных затратах на ее разработку, производство и доведение до потребителя;
- реальный – набор продукции, имеющийся на конкретном торговом предприятии;
- прогнозируемый – набор продукции, который удовлетворяет предполагаемые потребности потребителей.

Показатель ассортимента – количественное выражение свойств ассортимента; при этом измеряется количество видов и наименований продукции.

Свойства ассортимента:

- устойчивость (стабильность) – обеспечение постоянного ассортимента продукции всех групп, подгрупп, видов и разновидностей в торговом зале предприятия;
- рациональность – способность набора продукции наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности различных потребителей;
- гармоничность – свойство набора продукции разных групп, характеризующее степень их близости.

Стабилизация ассортимента – состояние набора продукции, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления.

Гармонизация ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора продукции, отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному ассортименту или лучшим зарубежным и отечественным аналогам, наиболее полно соответствующих потребностям потребителей.

Обновление ассортимента – способность набора продукции удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых видов продукции.

Сокращение ассортимента – количественные и качественные изменения состояния набора продукции за счет уменьшения его широты и полноты.

Расширение ассортимента – количественные и качественные изменения набора продукции за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны.

При распределении торговых площадей и места на оборудовании необходимо учитывать соответствие места на полках объему продаж и прибыли. Определяется общая длина выкладки – сумма длин всех полок, предназначенных под выкладку товаров, затем – длина выкладки товарной группы и доля выкладки товарной группы в процентах. К тому же полученные данные могут приниматься во внимание при расширении магазина или проектировании новых точек сети. Результаты заносятся в *табл. 3*.

Таблица 3. Планирование ассортимента торговой точки

Номер группы	Группа товаров	Длина выкладки, пог. м.	Доля выкладки, %	Доля в продажах, %	Доля в прибыли, %

Точное соответствие – например, алкоголь занимает 16 % выкладки и дает 15 % продаж, – встречается далеко не всегда, не всегда оно и возможно, как в ситуации с гастрономией и бакалейным отделом. При определении места под группы товаров и отдельные товары – это только начальная стадия. Но если разница более, чем в 2 раза, площадь используется неэффективно, и маленький процент продаж (еще и ниже планового), то вопрос не только в ассортименте, но и в размещении групп. При выравнивании доли выкладки и доли продаж (прибыли) у магазина есть хороший шанс «найти свое лицо», выработать конкурентные преимущества на данной территории. Неудовлетворенная потребность может стать основой для развития какого-либо направления в ассортименте (например, свежий хлеб и особая выпечка, молочные продукты). Бакалейную группу можно разделить на несколько подгрупп и разместить в разных местах зала, где для этих товаров есть благоприятное соседство, или использовать дополнительные точки продаж.

Цель анализа внутри товарной группы: выбор ключевых позиций ассортимента, постепенное удаление неперспективных марок, оптимизация выкладки на оборудовании. Группа разбивается на виды, для которых определяются показатели доли продаж и прибыли, и упорядоченный по возрастанию список помогает понять, где применять принцип массирования, а где – экономии сил. В приведенном примере магазина в группе безалкогольных напитков кандидатами на сокращение оказались вода с искусственной минерализацией, «химические» напитки, в алкоголе – водка нижнего сегмента эконом-класса. Предполагалось расширить ассортимент и присутствие натуральных соков, сокосодержащих напитков, соков и напитков в упаковках для детей, более дорогой минеральной и питьевой воды.

Для определения эффективности использования площадей в отделе можно применять показатель прибыли на 1 погонный метр выкладки. Она подсчитывается как отношение прибыли по товарной группе к длине выкладки товарной группы. Вот она, цена места на полочке! Теперь можно более квалифицированно вести переговоры с поставщиками.

Список отдельных марок также выстраивается по их доле в реализации и прибыли по товарной группе. Лидеры списка, как правило, располагаются на полке на уровне глаз, аутсайдеры – опускаются вниз или красуются на полагающейся им имиджевой верхней полке. Или выводятся из ассортимента, но прежде, чем делать это, необходимо проверить, не выполняет ли марка имиджевую функцию и не отданы ли ей предпочтения наиболее выгодных для магазина покупателей. Также имеется возможность рассмотреть изменение выкладки на вертикальную. Если позиций для вертикали не хватает и товарная группа предстает в виде «лоскутного одеяла» или «осьминога», распластавшегося по полкам, вопрос можно решить за счет увеличения количества единиц марок из вершины списка.

Важно отметить, что если доля марки в общем объеме продаж по товарной группе велика, то для торгового предприятия есть опасность попасть в зависимость от производителя. Плюсы, которые несут в себе известные марки, общеизвестны, но для торговца существуют и минусы. Доля прибыли у них нередко существенно меньше, чем доля продаж. Конечно, у известных марок достаточная доля лояльных потребителей, но такие марки также служат для покупателей показателем уровня цен в магазине. Поэтому, давая высокую наценку на известные марки, небольшие магазины рискуют потерять покупателей. Если учесть, что они не имеют скидок на объем поставки, получается, что играть с наценкой и зарабатывать бывает проще на менее известных марках (безусловно, при высоком качестве и достаточном уровне поддержки товара). Находкой бывают поставщики, осуществляющие рассеянную схему поставок товара розничным точкам, т. е. снабжающие своим товаром магазины, ближние торговые зоны которых не пересекаются. Гибко применяя высокие наценки на менее известные марки и низкие на общенациональные, широко представленные бренды, торговец может поднять уровень своей прибыли. Однако серьезной проблемой малоизвестных марок для торговца является то, что отечественные производители не всегда способны выдержать стабильное качество.

Для определения перспективных направлений ассортимента полезен еще один показатель: эластичность товарооборота по группам и отдельным товарам. Этот коэффициент измеряется как отношение прироста товарооборота по группе (n -му товару) в отчетном периоде к приросту общего объема товарооборота и показывает, на сколько изменяется товарооборот по группе (n -му товару) при изменении общего объема товарооборота на 1 %.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы цели и задачи мерчендайзинга?
2. Определите значение мерчендайзинга для продавцов и потребителей.
3. История возникновения мерчендайзинга.
4. Опишите сферу деятельности мерчендайзера.

5. Какие требования к профессиональной компетенции мерчендайзера вы можете выделить?

6. Назовите методы управленческого воздействия на потребителей.

7. Перечислите составляющие природной системы человека.

8. Какие основные мотивы потребителей вы можете назвать?

9. Определите задачи мерчендайзинга дисконт-центра одежды.

10. Опишите влияние расположения товаров на их восприятие потребителями.

11. Предложите средства улучшения восприятия коллекции прошлых сезонов.

12. Укажите, в чем заключается разница между номенклатурой и ассортиментом продукции?

13. Перечислите принципы формирования ассортимента магазина одежды.

14. Разработайте номенклатуру товаров, продаваемых в магазинах с такой вывеской:

а) «Ваниль»;

б) «Парижанка»;

в) «Черный кот»;

г) «Шахерезада»;

д) «Фиона».

Какие ассортиментные группы могут быть предложены в каждом магазине, какими характеристиками обладают предложенные вами ассортимент и номенклатура? Какие принципы были использованы вами при формировании ассортимента?

15. Для предложенных товаров сформулируйте перечень товарных характеристик и проранжируйте их с точки зрения значимости для потребителя (в роли потребителя выступаете вы сами):

а) вечернее платье;

б) спортивный костюм;

в) легковой автомобиль;

г) офисный костюм;

д) сумка-клатч;

е) серьги с перьями;

ж) журнал мод;

з) образовательные услуги по дизайну.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

2.1. Основные процедуры мерчендайзинга

В современных условиях каждое розничное торговое предприятие должно стремиться создать собственный имидж, который отличал бы его от конкурентов, выделял его название и соответствовал фирменному стилю.

Покупатели реагируют на целостный имидж магазина, который отражает широту и глубину ассортимента, цены, уровень обслуживания, качество товара, моду, рекламу, атмосферу в торговых залах, способ представления товара и пр. Необходимым средством создания имиджа магазина является мерчендайзинг.

К основным процедурам мерчендайзинга относятся:

- определение ассортиментных позиций и необходимого торгового запаса и особенно – контроль за нахождением товара в нужном количестве в торговом зале;
- оценка справедливости цены на товар, указанной на ценнике;
- планировка торгового зала и подбор торгового оборудования;
- размещение отделов и секций;
- представление товаров в торговом зале;
- оформление товара;
- реклама на месте продажи;
- промоушен-акции, конкурсы;
- подбор музыки и запахов для торгового зала;
- подготовка квалифицированного персонала.

2.1.1. Процедуры мерчендайзинга

Планировка торгового зала и подбор торгового оборудования

Последовательность принятия решений по организации мерчендайзинга в торговом зале магазина начинается с определения ассортиментных позиций, уровня цен и необходимого товарного запаса, которые увязываются с наличием торговой площади, имиджем магазина, его целевой аудиторией.

Затем решается вопрос о планировке торгового зала магазина.

Планировка торгового зала магазина определяет деление торговой площади на секции и маршрут движения покупателей по территории магазина. Стеллажи и товары на них располагаются исходя из правила: чем лучше виден товар, тем больше шансов, что его купят. Размещение товаров в местах наиболее интенсивного потока покупателей повышает вероятность покупки, в том числе и незапланированной.

С маркетинговой точки зрения планировка торгового зала должна быть такой, чтобы покупатель мог увидеть товар, и у него возникло желание пройти по всему торговому залу, а предприниматель мог создать в магазине приятную атмосферу. При планировке торгового зала магазина, расстановке оборудования важно учитывать поведение покупателя внутри него. Подчиняясь естественным рефлексам, покупатель будет двигаться справа налево (*рис. 2*).

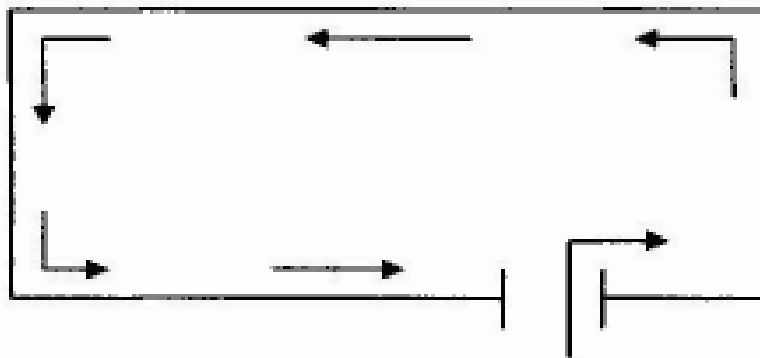


Рис. 2. Направление движения покупателей в соответствии с естественными рефлексами

Не каждый покупатель обходит весь магазин. Товар, расположенный в дальних углах, может не попасть в поле его зрения. На *рис. 3* показано распределение покупателей (в %) в процессе прохождения по торговому залу.

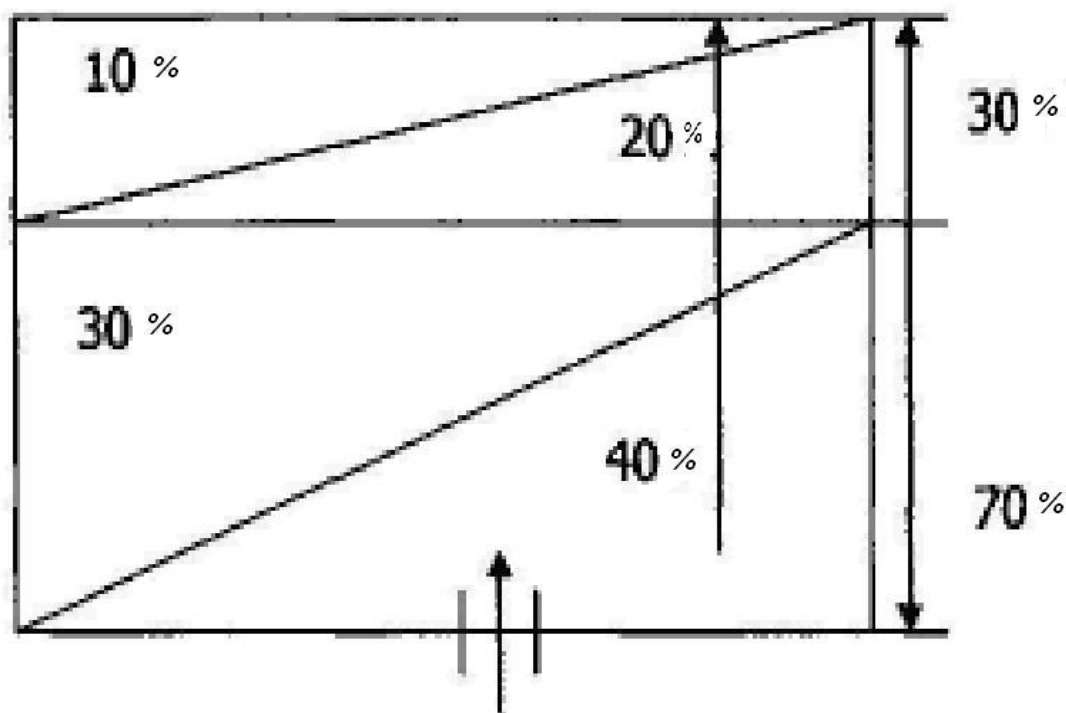


Рис. 3. Распределение покупательского потока в торговом зале в соответствии с естественными рефлексами

Для маленьких магазинов важно, в какую сторону открывается дверь. Если она открывается от себя направо, то люди пойдут налево, если открывается налево, то люди пойдут направо. Данный фактор необходимо учитывать, так как большая часть зала может оказаться неохваченной (*рис. 4*).



Рис. 4. Передвижение покупателя в маленьком магазине

Исходя из этого, должно быть продуманно размещение входа в магазин (вход — справа, выход — слева). Для маленького магазина лучшим вариантом является размещение товаров импульсивного спроса рядом с кассой.

В зависимости от системы расстановки оборудования используют различные виды технологической планировки торгового зала:

- линейную («решетка»);
- боксовую («трек» или «петля»);
- смешанную;
- выставочную;
- свободную (произвольную).

Линейная планировка торгового зала предполагает схемы размещения товаров и проходов для покупателей в виде параллельных линий. Соответственно выстраиваются и линии торгового оборудования. При этом линия узла расчета располагается перпендикулярно. Такая планировка используется в магазинах самообслуживания.

По отношению к размещению линий в торговом зале схемы могут быть продольными, поперечными и смешанными, варианты которых представлены на рис. 5–7.

«Решетка» с линейным продольным размещением торгового оборудования: стеллажи товара располагаются преимущественно перпендикулярно входящему в зал покупательскому потоку.

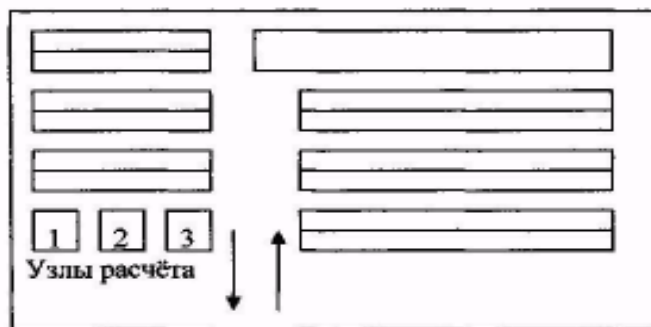


Рис. 5. «Решетка» с линейным продольным размещением торгового оборудования

«Решетка» с линейным поперечным размещением торгового оборудования: при такой планировке стеллажи с товарами располагаются преимущественно параллельно входящему покупательскому потоку.

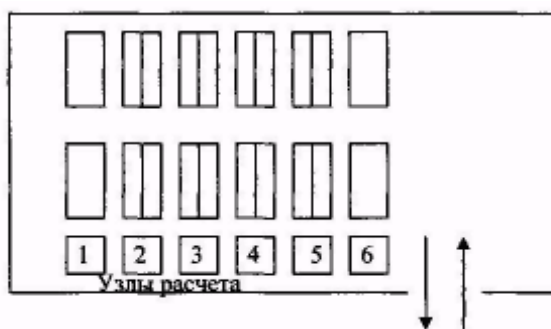


Рис. 6. Решетка с линейным поперечным размещением торгового оборудования

«Решетка» со смешанным линейным размещением торгового оборудования: данная планировка предусматривает сочетание в торговом зале продольного и поперечного размещения.

Боксовая планировка («трек» ИЛИ «петля») используется, как правило, в крупных, например, универсальных магазинах, где часто торговля ведется через прилавки. В таком случае торговый зал разбит на изолированные друг от друга секции, отделы, павильоны (рис. 7).

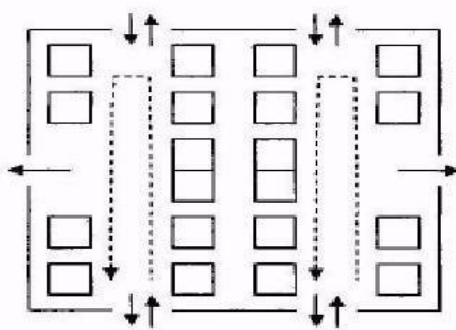


Рис. 7. Боксовая планировка

Смешанная планировка предусматривает разнообразные комбинации линейной и боксовой планировок. Расстановка оборудования в магазине оптимизируется в зависимости от геометрии торгового пространства и структуры торговых секций.

Выставочная планировка торгового зала применяется при продаже товаров по образцам. Крупногабаритные товары размещаются на различном, как правило, нестандартном оборудовании и образуют демонстрационные композиции.

Свободная планировка предполагает расстановку оборудования без определенной геометрической системы в соответствии с поставленной заказчиком задачей и возможностями, которые предоставляет конкретный торговый зал и продемонстрирует дизайнер-проектировщик.

Линейная планировка торгового зала позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр торгового зала. При линейной планировке покупатели наиболее полно воспринимают информацию о товарах. Изменением длины линий регулируется сосредоточение покупателей на различных участках торгового зала. К преимуществам линейной планировки также следует отнести более эффективное использование площади торгового зала. В торговых залах прямоугольной конфигурации шириной от 7 до 12 м целесообразно применять линейную расстановку с продольным размещением оборудования. В магазинах, ширина торговых залов которых превышает 24 м, более эффективной оказывается смешанная планировка оборудования. Комбинация линейного, продольного и линейно-поперечного размещения требует учета многих факторов и определенного искусства.

Рекомендуется использовать длину линий островных горок не более 20 м, поскольку большая их длина приведет к чрезмерному увеличению в магазине потоков покупателей, что затруднит их движение в торговом зале.

При размещении торгового оборудования следует учитывать расположение имеющихся в помещении колонн – они должны находиться в пределах линий и не мешать движению покупателей.

При свободной планировке торговое оборудование и инвентарь размещаются в произвольном порядке. Направления движения покупателей ничем не ограничены, люди могут свободно переходить с одного участка зала на другой, подходить к стеллажам, прилавкам, витринам, осматривать товар в любой последовательности. Большинство покупателей предпочитают именно свободную планировку, так как им нравится чувствовать себя непринужденно.

Итак, при хорошей планировке покупатель получает достаточное для продвижения пространство. Вместе с тем, имеющееся пространство – дорогой и ограниченный ресурс, необходимый для представления товара, должно использоваться продуктивно.

При планировке магазина, в частности, следует:

- рассмотреть альтернативные варианты планировки;
- распределить торговую площадь под отделы и прилавки;
- решить, как использовать стены.

Только после принятия решения о рациональной планировке торгового зала можно переходить к размещению и представлению товара.

Классификация торгового оборудования

Одним из значимых моментов в представлении продукции в магазинах или на выставках является торговое и выставочное оборудование. Ведь от того, как спланировано пространство, на котором выставлен товар, зависит восприятие бренда потенциальными покупателями, а соответственно то, насколько эффективно будет реализован данный товар.

Общая классификация торгового оборудования предполагает деление:

- на универсальное торговое оборудование;
- торговое оборудование для промышленных товаров;
- торговое оборудование для продовольственных товаров.

Торговое оборудование бывает различных типов как по содержанию, так и по назначению. Так, все торговое оборудование можно разделить на два основных типа: специальное и универсальное. Специальное – это все то, что используется в какой-либо определенной сфере торговли, при этом может оказаться совершенно непригодным для другой. К специальному относится, например, холодильное оборудование, необходимое исключительно для продовольственной сферы. К универсальному типу торгового оборудования относятся прилавки, стеллажи, витрины, используемые для размещения широкого ассортимента товаров.

По методу торговли оборудование бывает обычное и прогрессивное – магазины самообслуживания. К торговому оборудованию относят тумбы, прилавки, стеллажи, витрины, манекены и технику, которая имеет свое предназначение. В связи с этим выделяют еще одну классификацию торгового оборудования в зависимости от целей использования, оно делится на оборудование для транспортировки товара, демонстрации, продажи, хранения, взвешивания, расчета с клиентами, обработки.

К группе универсального торгового оборудования относятся витрины, прилавки и стеллажи. Использование универсального торгового оборудования имеет целый ряд преимуществ перед использованием специального оборудования. Во-первых, это невысокая стоимость, что особенно выгодно для только начинающих развиваться предприятий. Другой важный плюс – многофункциональность – возможность использования такого оборудования для товаров различных типов. Благодаря этой особенности, при смене профиля торговли нет нужды менять оборудование на новое.

Витрины. Торговая мебель витринного типа обычно представляет собой конструкции из алюминиевого профиля с заполнением из стекла, или же цельностеклянные конструкции. Витрина – один из ключевых элементов любого магазина. То, насколько она привлекательна, функциональна, хорошо просматривается, влияет на формирование лояльности покупателей к точке продаж. Покупатель должен легко и быстро найти расположенный на витрине нужный товар.

Прилавки. Не менее значимым типом торгового оборудования является прилавок. Это не только функциональный элемент, но и элемент дизайна магазина. Он должен отвечать потребностям продавца и покупателя и гармонично вписываться в

интерьер помещения. При этом необходимо, чтобы выложенный на прилавок продукт был максимально доступен обзору. С этими требованиями связан выбор материалов для изготовления современных прилавков – толстое стекло, конструкции из алюминиевых профилей, ламинированных ДСП.

Стеллажи. Еще один неотъемлемый атрибут торгового предприятия – стеллажи (рис. 8). Они могут быть подобраны и установлены таким образом, чтобы помещение магазина будет максимально задействовано в процессе продаж. С этим связано многообразие типов и конфигураций стеллажей. Они бывают пристенные, островные, односторонние или двухсторонние и т. д.



Рис. 8. Стеллаж для одежды и обуви

Торговые решетки – один из самых универсальных видов торгового оборудования (рис. 9). Их с огромным успехом применяют повсеместно, где идет торговля одеждой, обувью, спортивными товарами, различными мелочами и многими другими товарами. Разнообразие навесных элементов на торговые решетки позволяет значительно увеличить выставочную площадь магазина. Торговые решетки используют как основное оборудование для продажи товара разных брендов либо как дополнительное к другим видам оборудования с целью представить сопутствующий товар. При грамотном сочетании с другими видами торгового оборудования можно создать оригинальный интерьер и выгодно применить универсальность торговых решеток.

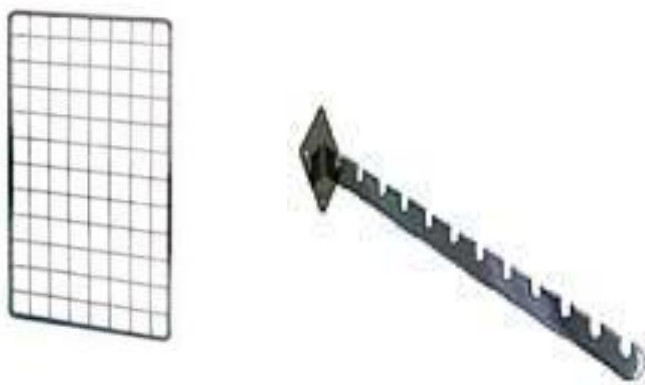


Рис. 9. Торговая решетка и настенный кронштейн

Настенные кронштейны монтируются непосредственно к стене и не требуют каких-либо дополнительных панелей (рис. 9).

Настенные кронштейны используются как для демонстрации товаров в торговом зале, так и для дополнительных нужд, но чаще всего используются как дополнительное торговое оборудование для оптимизации торгового пространства магазина. Настенные кронштейны являются наиболее универсальным решением совместно с пристенными торговыми стеллажами или торговыми решетками.

Современное универсальное торговое оборудование должно быть легким, мобильным, незаметным, экономить свободное пространство, быть функциональным и долговечным, удобным для работы сотрудников магазина и для покупателей, давать широкий обзор и хороший доступ к предлагаемому товару.

Размещение торгового оборудования на больших площадях предназначено для презентации товара и освещения самых выгодных его сторон. С этой целью разработано специальное оборудование, которое способно создавать конкретный фирменный стиль. Важную роль при выборе оборудования играет мерчендайзинг, при помощи которого происходит дополнительное воздействие на потребителя.

Цвет, дизайн, материал торговой мебели обязан не просто сочетаться с интерьером магазина, но и подчеркивать превосходство товара. Современные технологии постепенно вытесняют старую добрую мебель. На смену громоздким прилавкам приходят компактные и функциональные торговые витрины, модульные системы с богатыми возможностями. Особенной популярностью пользуются мультисистемы торгового оборудования. Они удобные в использовании, легкие и простые в сборке. Эти системы обеспечивают рациональное использование торгового пространства и позволяют сделать выкладку товара максимально эффективной. Они монтируются и демонтируются без особых усилий. Это удобно при перепланировке магазина или, например, привозе новой коллекции.

К группе специального оборудования для магазинов одежды и обуви относят: вешала, стойки для обуви и колготок, манекены, демоформы, торсы, плечики для одежды (вешалки), зеркала, банкетки и пуфики, а также специальные корзины для распродаж.

Вешала. Существует несколько основных типов вешал. Самый простой и распространенный тип вешал предполагает наличие между двумя вертикальными стойками одной горизонтальной перекладины, на которую и вешаются плечики для одежды. Более сложный тип вешал имеет две горизонтальных перекладины, причем высота верхней регулируется. Существует также тип вешал, имеющий две перекладины, которые расположены с двух сторон относительно вертикальных стоек, такие вешала вместительнее и на них удобнее рассматривать одежду. На *рис. 10* представлены основные типы вешал.



Рис. 10. П-вешала

Наиболее компактными видами вешал являются различные спиральные и круговые вешала. Такие вешала могут вращаться вокруг своей оси, что позволяет рассматривать товар не отходя с места (*рис. 11*). Также существуют рожковые вешала, которые состоят из центральной стойки, от которой отходят в разные стороны перекладины (*рис. 11*).



Рис. 11. Рожковое, круговое и спиральное вешало

Стойки для обуви. Торговое оборудование для обуви обычно представляет собой стеллажи или стойки с возможностью регулировки полок по высоте. Они могут быть как островными, так и расположенными вдоль стен. При планировании размещения стоек для обуви обязательно предусматривается зона примерки, оборудованная банкетками и пуфиками. В качестве рекламного носителя может быть использован такой инструмент мерчендайзинга, как ложка для обуви, на которую может быть нанесен логотип магазина либо товарная марка реализуемой им обуви.

Стойки под колготки. Торговое оборудование для колготок может быть выполнено в двух вариантах: в виде отдельных стоек (рис. 12) и в виде полок для колгот. Второй вариант используется для комплексного оснащения торговой точки, специализирующейся на колготках. Полки навешиваются на сетки или сетчатые модули. Для отдельных видов трикотажных изделий используются столы (рис. 13).



Рис. 12. Стойки для обуви и колготок, вешало для шляп

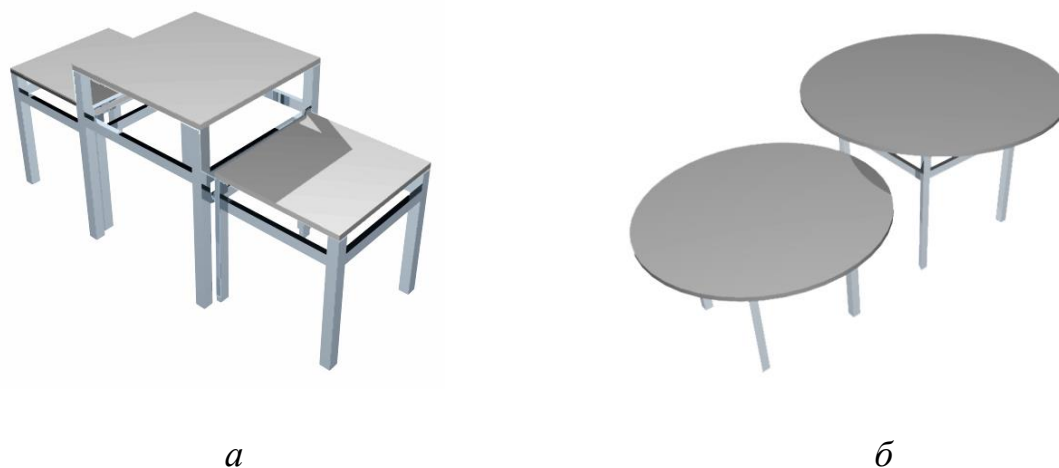


Рис. 13. Стол трикотажный: а – квадратный; б – круглый

Манекены. Манекены как вид торгового оборудования являются основным инструментом для демонстрации одежды в магазинах и бутиках (рис. 14).

Хорошо подобранные манекены играют существенную роль в формировании имиджа и стиля магазина. Манекен привлекает внимание потенциальных покупателей и позволяет выгоднее представить товар. Манекены – самый распространенный вид торгового оборудования. Очень сложно себе представить магазин одежды без манекенов. Манекены позволяют без слов продемонстрировать новую коллекцию в лучшем свете и четко выразить концепцию магазина.



Рис. 14. Человекообразные манекены

Манекены представляют собой копию идеального человеческого тела. Такие манекены называют куклами или человекообразными манекенами. Цвет этих манекенов приближен к цвету человеческой кожи, их выражения лица также напоминают мимику живого человека. Разновидностью таких манекенов являются стилизованные манекены. Эти манекены также по форме напоминают человеческое тело, но могут быть любого цвета, даже прозрачными. Стилизованные манекены обычно используются в магазинах молодежной одежды или же в тех магазинах, где продается одежда смелых авангардных марок.

Еще один вид манекенов – скульптурные, и, как ясно из их названия, они словно статуи белого цвета – на них нет ни грамма краски, а также макияжа или париков.

В дополнение к функции демонстрации одежды манекены также используются как объекты привлечения внимания в наиболее важных местах торгового зала. В сочетании с рекламными картинками и постерами использование манекенов позволяет украсить зал и зрительно увеличить торговую площадь.

Демоформы. Демонстрационные формы (демоформы) – это особый вид торгового оборудования, которое представляет собой отдельные части тела, четко повторяющие анатомию. Обычно демонстрационные формы выполняются из высококачественного пластика или полиуретана. Демоформы сохраняют размерный ряд манекенов.

Демоформы более экономичны, так как цены на них значительно ниже, чем на манекены куклы, а благодаря небольшому занимаемому пространству демоформы можно использовать в магазинах с маленькой торговой площадью.

Большие возможности для демонстрации товара демоформы открывают перед владельцами магазинов с узконаправленным товаром (чулочно-носочные магазины, нижнего белья, перчаток). К демонстрационным формам относят руки, кисти, ноги, головы, торсы, бюсты. Легкие и прочные, демоформы позволяют демонстрировать большой ассортимент товара, перемещать формы по залу при необходимости. Манекен ноги будет незаменим в магазине чулочно-носочных или брючных изделий. Демоформы ноги занимают мало места, а значит, их можно поставить в большом количестве. Манекены-торсы для демонстрации верхней одежды можно поставить на стеллаж или закрепить на нужной высоте с помощью металлической

подставки. Манекены-руки и кисти идеальны для демонстрации ювелирных украшений и аксессуаров, перчаток. Манекены-головы помогут показать покупателям головные уборы.

Многообразие демоформ, их невысокая цена, надежность и легкость позволяют оборудовать ими любой магазин одежды. Главное преимущество демоформ – привлечение внимания к товару, а не к манекену.

Торсы. Женские и мужские торсы – популярный элемент рекламы, который предназначен для демонстрации одежды. Торс на ножке воздействует на потенциального покупателя, привлекая его внимание.

Современные торсы изготавливаются из прочного пластика, что обеспечивает их надежность и простоту в использовании (рис. 15).

Для максимально эффективного уровня продаж при каждой смене сезонной коллекции одежды желательно обновлять ряд манекенов и торсов.



Рис. 15. Мужской торс

Плечики для одежды (вешалки). Наиважнейшим элементом, на который необходимо обратить свое внимание при выборе торгового оборудования для магазина одежды, – это плечики для одежды или попросту вешалки. Одежда, которая висит на вешалках, удобнее для осмотра, чем та, которая лежит сложенная в стопках. Помимо этого плечики для одежды играют роль визитной карточки магазина, неся на себе логотип или эмблему магазина и выступая в качестве рекламного носителя.

Подобрать плечики для одежды, соответствующие остальному торговому оборудованию, – сложная задача. При выборе к вешалкам предъявляется ряд требований, они должны быть современными по дизайну, достаточно прочными и иметь высокое качество исполнения. Существует множество типов вешалок (рис. 16).

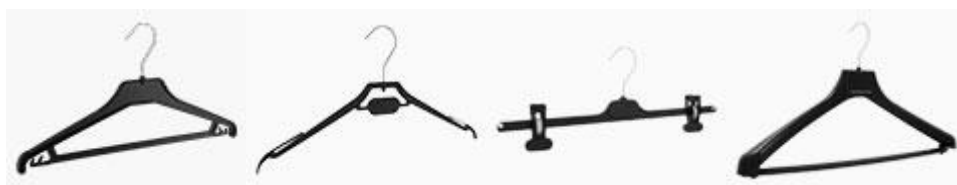


Рис. 16. Вешалки для одежды

Основные типы плечиков для одежды – это вешалки для нижнего белья, для верхней одежды, для юбок и брюк и вешалки для детей. Они могут быть выполнены в виде вешалок-каруселей, вешалок с перекладинами и зажимами.

Плечики для одежды могут быть деревянными, металлическими или пластиковыми, в последнее время все более популярными становятся комбинированные вешалки.

Для демонстрации верхней одежды обычно используются деревянные или пластиковые вешалки. Так как верхняя одежда достаточно массивная и тяжелая, вешалки делаются с утолщенными элементами, для того чтобы длительное время выдерживать вес, что позволяет избежать деформации и преждевременной поломки вешалок.

Металлические плечики для одежды часто служат для представления таких видов одежды, как брюки и юбки. По краям вешалок находятся специальные прищепки-зажимы, которые могут передвигаться вдоль вешалки на произвольное расстояние. Для нижнего белья также есть специальные металлические вешалки.

Комбинированные плечики для одежды представляют собой металлические конструкции с деревянными плечиками-накладками, с виниловым или резиновым покрытием, обернутые поролоном. Данные покрытия не позволяют одежде соскользнуть с вешалки. Существуют варианты исполнения комбинированных вешалок с противоскользящими накладками. Встречаются также контурные вешалки-плечики, позволяющие разместить больше трикотажной одежды в стесненных условиях.

Зеркала. Главная функция зеркал заключается в том, чтобы обеспечить комфортный и как можно более полный обзор во время примерки. При размещении зеркала в примерочной кабине необходимо учесть массу факторов: освещение, угол наклона, размер примерочной кабины и многие другие. Правильно расположенные зеркала являются залогом успешных продаж. Наиболее практичными являются зеркала на колесиках (рис. 17), которые можно перемещать в зависимости от ситуации.



Рис. 17. Зеркало на колесиках

Банкетки и пуфики. Изготовленные из высококачественных материалов, банкетки для примерки обуви и зеркала создают максимальный комфорт для покупателей и придают интерьеру обувного магазина завершенность.

Наличие *специальных корзин для распродаж* в магазинах и супермаркетах существенно повышает уровень продаж, так показывает практика современного мерчандайзинга. Обычно такие корзины размещают в магазинах одежды и обуви рядом с кассой либо непосредственно при входе в магазин, что позволяет привлечь внимание потребителей к помещенным в данные корзины товарам.

К дополнительным видам торгового оборудования можно отнести *противокражное оборудование* (противокражные системы). Противокражные системы, грамотно размещенные в торговом зале, позволяют в значительной степени повысить безопасность и сохранность товаров, как в магазинах традиционного типа, так и в магазинах самообслуживания.

Размещение отделов и секций

Необходимо рационально использовать торговую площадь, найти для каждого отдела наиболее удачное место. Важно правильно определить последовательность размещения отделов.

Большие зоны товара (секторы) должны быть распределены по направлению движения клиентов. Необходимо распределить отделы, порядок их размещения при соблюдении определенного направления движения.

Прежде всего, нужно осуществить меры, благодаря которым покупатели будут двигаться по магазину и покупать больше товаров, чем они запланировали. Полезно при входе в магазин вешать схему, чтобы покупатели выбирали для себя конкретный маршрут. Иногда делается такая планировка, при которой покупатели сначала проходят через все секции недорогих импульсивных товаров, а затем попадают в отдел основных и более дорогих товаров.

Если покупатель пришел с детьми, то вряд ли он сможет пройти мимо ярких праздничных сувениров и оставить ребенка без подарка.

Передвижение стимулируется внешним разнообразием. Нельзя ограничиваться одноуровневыми помещениями с длинными рядами стеллажей. Следует использовать лестницы, подъемы уровня пола, наклонные переходы. Если в магазине используются тележки и пол должен оставаться плоским, следует варьировать высоту прилавков. Монотонности не место в торговом зале.

Распределение торговой площади обычно начинают с того, что каждому товару выделяют место в соответствии с ожидаемым объемом продаж. Затем начальная оценка изменяется в зависимости от ряда факторов:

1. Отделы располагаются так, чтобы максимизировать общую прибыль магазина; различные места внутри магазина обладают разным потенциалом создания прибыли. Чем больше посетителей проходят через отдел, тем лучше его расположение. Однако если под самую прибыльную категорию отдать соответствующее прибыли место на полках, то можно потерять постоянных покупателей, которые лояльны к другим товарным маркам. Необходимо экспериментировать с соотношением площадей, отводимых на полках под разные товары в целях максимизации общей прибыли магазина.

2. Место под товар может меняться в зависимости от сезона.

3. Необходимо учитывать методы представления товаров и моду на них. Модные товары должны быть представлены более наглядно.

4. Важным фактором является также взаимодополняемость (комплиментарность) товаров.

При планировке магазина учитывается, в каком порядке покупатель замечает отделы (*рис. 18*).



Рис. 18. Направление движения покупателей в торговом зале магазина

Зона доступа. При входе в магазин покупатель ощущает смену обстановки. Если покупатель приходит в магазин в первый раз, он остро чувствует новые запахи, звуки, освещение. Покупатель привыкает к новой для него обстановке очень быстро. Если звучит музыка, то вскоре он ее уже не слышит. В первый момент покупатель получает массу новой информации и не успевает ее анализировать. Если в зоне доступа предоставляется какая-нибудь информация, то воспринимается она покупателями слабо.

Зона покупки. Адаптация прошла, внимание сконцентрировалось на отделах. Покупатель нацелен на те товары, которые намерен купить, беглый взгляд бросает на те, которые не собирается покупать, достаточно быстро передвигается от товара к товару.

Зона возвращения. Покупатель сделал основные покупки, движется в обычном для него темпе, никуда не спешит. Ускоряет ход, как только видит кассу. Перед кассой он расслабляется.

Покупатель замечает отделы по мере своего продвижения по магазину. Женщины любят покупать товары в середине магазина, а мужчины – у выхода.

Правые проходы в магазине всегда более привлекательны. Лучшие места расположены ближе к проходам, входам, эскалаторам. В многоэтажном магазине ценность места, по мере удаления от этажа, на котором расположен центральный вход, уменьшается. Товары импульсивной покупки размещают на высоте стеллажа на уровне глаз либо в передней части магазина, либо у касс, где они всегда находятся на виду. Товары целевого спроса для конкретного магазина, т. е. те товары, за которыми сюда приходят покупатели, размещают в самых далеких местах, так как их покупатели все равно будут искать, а заодно и пройдутся по всему магазину.

Широко применяется практика организации примыкающих отделов.

Представление товаров в торговой зале

Представление товаров предполагает определение места товаров в торговом зале по высоте и длине торгового оборудования. При этом следует учитывать следующие факторы:

- планировку магазина;
- природу товара;
- упаковку;
- прибыль от товара;
- имидж магазина;
- частоту приобретения товаров отдельных групп;
- габариты товаров;
- затраты времени покупателей на осмотр и отбор товаров;
- количество разновидностей товаров, предлагаемых покупателям в рамках отдельных групп.

Традиционно существуют три типа выкладки товара: горизонтальная, вертикальная, дисплейная.

При горизонтальной выкладке определенные однородные товары размещают по всей длине оборудования. На самой нижней полке размещается товар самых больших размеров или более дешевый. Товар выкладывается слева направо по серии, алфавиту и т. д. Горизонтальный способ выкладки рекомендуется использовать при демонстрации крупногабаритных изделий или мелких товаров в кассетах. Товары, в реализации которых магазин особо заинтересован, следует размещать на полках, расположенных в наиболее удобных для покупателей зонах (см. рис. 9). «Слабые» товары часто располагаются на середине полки, а «сильные» начинают и заканчивают ряд. Этот эффект называется «заимствованием популярности»; находясь в окружении сильных товаров, слабые заимствуют у них внимание покупателей. Оборудование при горизонтальной выкладке товара устанавливается параллельно направлению движения покупательского потока. Необходимо предотвращать изменение направлений движения покупателей и возможность выхода из потока.

Показатели эффективности горизонтальной выкладки товаров:

1. Распределение зон покупки товаров (рис. 19).



Рис. 19. Зоны покупки товаров

2. Кривая внимания покупателей (при «длинном» оборудовании – 10 м) приведена на *рис. 20*.

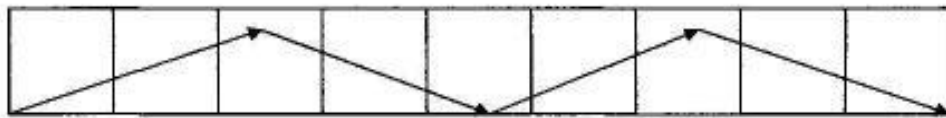


Рис. 20. Кривая внимания покупателей

3. Коэффициент полезного действия оборудования при выкладке однородного товара для короткого и длинного торгового оборудования приведены на *рис. 21–22*.

5 %	20 %	50 %	20 %	5 %
-----	------	------	------	-----

Рис. 21. «Короткое» оборудование (5 м)

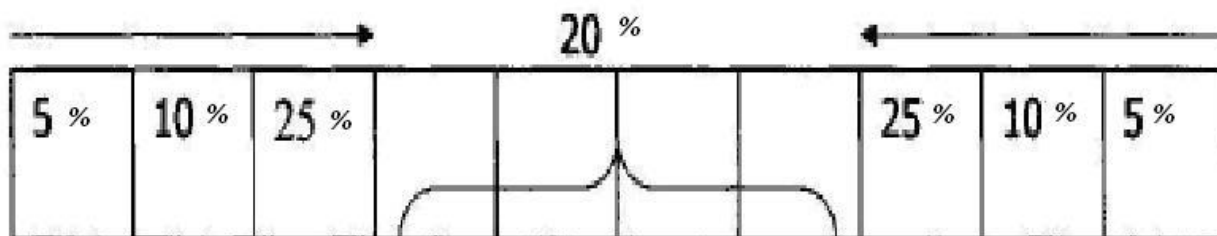


Рис. 22. «Длинное» оборудование (10 м)

Вертикальная выкладка предусматривает расположение однородных товаров несколькими рядами на всех полках стеллажей сверху вниз. Это хороший показ товара, удобный для покупателей любого роста. Обычно товар располагается по направлению естественного движения глаз. Покупатели в таком магазине как будто читают газету – передвигаются слева направо, сверху вниз. При такой выкладке товары можно разместить по-разному. В продовольственных магазинах общенациональные марки размещаются на уровне глаз, а собственные марки магазина – на нижних полках. Дело в том, что покупатели начинают осматривать прилавки начиная с уровня глаз и постепенно опускаются до самого низа. Наиболее удобная зона выбора товаров – зона полок, расположенных на высоте 110–160 см над уровнем пола. Менее удобными зонами выбора товаров являются зоны полок, расположенных на высоте 80–110 см и 160–180 см (верхняя) над уровнем пола. Неудобными зонами выбора товаров считаются зоны полок, расположенных на высоте до 80 см и выше 180 см над уровнем пола (*рис. 23–26*).

Считается, что вертикальный способ выкладки более эффективен, так как обеспечивает быстрое ориентирование в торговом зале и удобный отбор товаров для покупателей разного роста.

Показатели эффективности вертикальной выкладки товаров:

а) вертикальная выкладка товаров;



Рис. 23. Вертикальная выкладка товаров

б) стеллаж с контейнером или гиперкорзина (товар выложен навалом: пазлы, канцелярия);

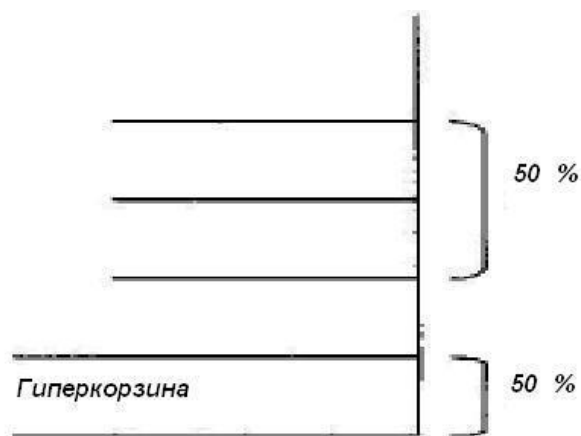


Рис. 24. Гиперкорзина

в) низкий стеллаж (1,20 – 1,30 м);

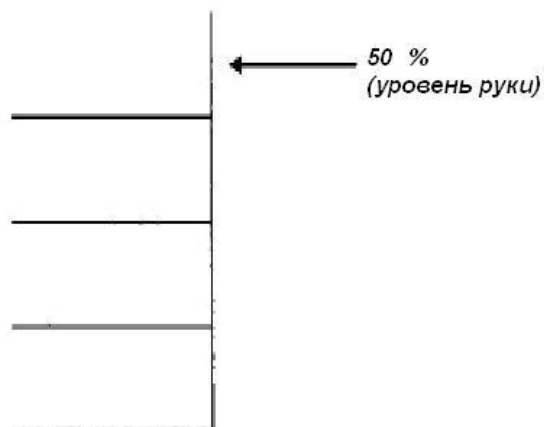


Рис. 25. Эффективность размещения товаров на низком стеллаже

г) прямой стеллаж.

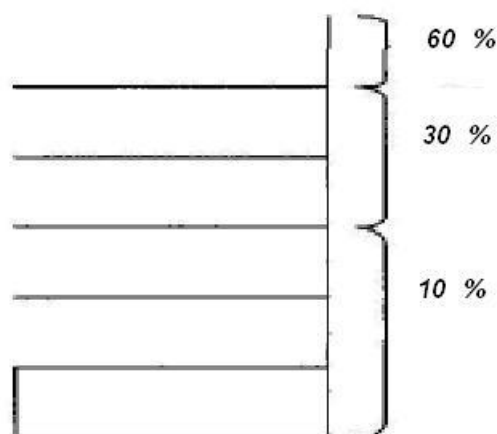


Рис. 26. Эффективность размещения товаров на прямом стеллаже

Зависимость продаж от уровня выкладки товара

Одним из главных условий продажи товара является его заметность. Исследования показывают, что полки, расположенные на уровне глаз покупателей, обладают самыми высокими показателями продаж. В среднем по универсамам справедлива следующая закономерность показателей продаж товаров по полкам. Если принять показатель продаж (товарооборот) за 100 %, то продажи по верхним полкам составляют 62 %, а объем реализации с нижних полок – 38 %.

Нижние полки считаются наихудшим место расположения товаров. Однако покупатели привыкли видеть определенные товары на нижних полках в зависимости от их характеристик (например, размера): чем тяжелее товары и чем больше их упаковка, тем лучше они раскупаются с нижних полок, и одновременно такое расположение товаров в торговом зале упрощает проблему их хранения. Верхние полки в основном используются для товаров с высокой наценкой и низкой оборачиваемостью. Как правило, эти товары высокого качества и имеют красивый внешний вид. За счет них можно создавать определенный имидж в отделе. Кроме того, на верхних полках выгодно размещать товары, пользующиеся внутримagaзинной рекламной поддержкой. Большинство POS-материалов размещается на верхних уровнях стеллажа либо вообще на потолке торгового зала. Но эффект от использования рекламных материалов тем выше, чем ближе они расположены к товару.

В магазинах часто создают основные и дополнительные точки продажи, которые необходимо расположить сообразно движению покупательского потока.

Чтобы максимально облегчить покупателям поиск нужного товара на полках, создают видимые блоки по издательству, автору, серии, жанру. Нижние полки в магазинах, где нет самообслуживания, совершенно не видны, но и в супермаркетах на них приходится лишь 5 % от общего количества продаж. Поэтому все стремятся к вертикальным марочным блокам.

Дисплейная выкладка обычно применяется на дополнительных точках продажи. В этом случае используется отдельно стоящий фирменный стенд или стойка, не привязанная к основной точке продажи данного товара.

При выкладке розничные торговцы могут использовать следующие методы.

1. *Идейное представление товара.* Метод, в основе которого лежит какая-то идея или имидж магазина.

2. *Представление по видам и стилям.* В продовольственных и хозяйственных магазинах так представлены все категории товаров. Часто также представляют непродовольственные категории товаров. Когда покупатель ищет определенную книгу, например детектив, он надеется найти все детективы в одном месте.

3. *Представление по цветовой гамме.* Обычно этот метод используется в магазинах, торгующих непродовольственными товарами с высокой наценкой, рассчитанными на обеспечение потребителей.

4. *Представление по ценовым категориям.* Данный метод дает покупателям возможность выбрать товар по определенной цене.

5. *Фронтальное представление.* Представление покупателям наиболее привлекательной стороны товара. Один из расположенных на стеллажах товаров разворачивают для демонстрации его в полную величину.

6. *Объемное представление.* Демонстрация товаров в больших количествах. Потребителя связывают большие объемы однородных товаров с низкой ценой. Товар как бы представляет сам себя.

В магазинах самообслуживания действует еще одно правило, о котором стоит знать при планировании своей выкладки в торговом зале. Это правило «золотого треугольника», согласно которому наилучшими для размещения местами продаж своей продукции в торговом зале является пространство в форме треугольника, в вершинах которого находятся вход в торговый зал, расчетная зона (касса) и место продажи наиболее ходового в этой торговой точке товара. Так, для продуктового супермаркета это будет секция с хлебом или молочными продуктами, в аптеке – это может быть стеллаж с популярными безрецептурными препаратами. При использовании этого правила следует помнить о другой закономерности потребительского поведения: входя в торговую точку, покупателю требуется время, чтобы замедлить шаг и остановиться. В это время покупатель может просто не заметить товары, расположенные во входной зоне и увидеть их только на выходе, когда основной выбор покупок уже сделан. Таким образом, пространство на входе в торговый зал привлекает меньше внимания покупателей. Учитывая вышеперечисленные особенности поведения покупателей, производителю стоит уделять пристальное внимание тому, где располагают его продукцию в торговой точке, ведь даже расположение в неудачном месте может существенно сказываться на продажах. В каждой торговой точке эти правила могут быть выражены в большей или меньшей степени, а могут появляться и свои, характерные для магазина закономерности. В связи с влиянием места в торговом зале на продажи примечателен следующий пример. В крупном торговом центре стойка, на которой продавали галстуки, была расположена рядом с входом. В ходе наблюдений за поведением

покупателей было замечено следующее явление. Многие покупатели-женщины (которые зачастую и являются основными покупателями мужских галстуков) немедленно отходили от торговой стойки, когда их сзади случайно задевали входящие в торговый центр посетители. При этом отходили, даже если уже выбрали какой-то галстук, отказываясь, таким образом, от покупки. Оказалось, что женщины испытывают особенный дискомфорт ситуации, когда людской поток проходит за их спиной. Этот дискомфорт был так велик, что большинство предпочитало во что бы то ни стало поскорее покинуть это место. Когда стойку с галстуками убрали от входа и переместили в другой конец торгового зала, эффект не заставил себя долго ждать. Выручка от продаж галстуков начала значительно увеличиваться.

При представлении товара следует знать инструменты и принципы мерчендайзинга.

2.2. Инструменты мерчендайзинга

Дизайн того или иного магазина предполагает определенный способ демонстрации товаров, который улучшает товарный вид и превращает покупку в приятное занятие. Можно использовать специальное рекламное оборудование, чтобы усилить товарный эффект и поднять уровень продаж. Рекламное оборудование имеет две категории: сезонное и постоянное. Сезонное оборудование рассчитано на короткий промежуток времени – сезон. Оно состоит из элементов, предназначенных для рекламной поддержки нового товара. Постоянное оборудование – это специально разработанные инструменты мерчендайзинга, которые помогают мерчендайзеру содержать торговые площади в надлежащем виде. Это оборудование постоянно находится в магазине.

Инвентарь должен быть простым, не громоздким, прочным, малозаметным, универсальным. Быстрота монтажа и удобство в пользовании, возможность перемещения – важнейшие характеристики хорошего инвентаря. Вместе с тем, инвентарь должен точно соответствовать магазину, витрине, а также виду товара. Малозаметный инвентарь позволяет декоратору так оформить торговое помещение, чтобы внимание покупателей было сосредоточено непосредственно на самом товаре.

Для улучшения внутреннего дизайна любого магазина следует выполнять следующие рекомендации:

- использовать лишь необходимое количество оборудования;
- использовать рекламную графику в магазине для создания эффекта завершенности;
- создавать стенды с образцами новых изделий и информацией об истории фирмы;
- при оформлении магазина придерживаться правил баланса и симметрии;
- использовать в магазине рекламные и графические материалы, соответствующие предлагаемым товарам;
- продумывать освещение: оно должно быть достаточным для конкретного помещения.

Принципы мерчендайзинга:

– *коллекционность*. Весь товар, представленный в магазине, оформляется коллекционно (например, по жанрам). Смешение стилей не допускается. Между собой коллекции разделяются баннерами. Для того чтобы произвести желаемой впечатление на покупателя, необходимо представлять коллекции в полном объеме – книги в сочетании с аудиокнигами.

– *Баланс*. Если оформляемую стену делят пополам, то обе части должны находиться в равновесии. Хорошо, если все приспособления (полки, подставки и т. д.) будут расположены одинаково с каждой стороны, создавая эффект зеркального отражения. Такой баланс называют зеркальным (формальным). Допускается также неформальный баланс, когда обе части коллекции занимают одинаковую площадь, но оформлены по-разному. Экспозиции, представленные на стендах магазина, должны выглядеть сбалансированными.

– *Точка фокуса*. Когда человек смотрит на стену, его взгляд обычно фокусируется на ее середине. Это место называется точкой фокуса. Начинать оформлять стену необходимо с точки фокуса. Она находится вверху, по центру стены. Здесь место объекта, определяющего тему оформляемой коллекции. Точка фокуса должна привлечь внимание покупателя: это может быть логотип, название коллекции, выделяющийся товар, дисплей.

Правила размещения товаров в торговом зале:

– организация основных маршрутов посетителей против часовой стрелки. По проходу покупатели обычно движутся вперед по правой стороне и возвращаются – по левой.

– Выделение товаров-лидеров в ассортименте и отведение им лучших мест в торговом зале.

– Сезонные и праздничные изменения. Возможна организация дополнительных точек продаж или создание новых товарных групп (например, «Новогодние подарки»).

– Акцентированное выделение зон промо-акций и распродаж.

Правила выкладки товаров:

– единство товарной группы. Все товары данной группы должны находиться в пределах обзора.

– Образец товара и товарный запас. Образец товара должен быть, по возможности, освобожден от упаковки и выставлен в максимальной обзора. Товарный запас находится на полке *за* или *под* образцом.

Основные и дополнительные точки продажи товара:

– группировка по виду.

– Группировка по цене. Товары располагаются слева направо: сначала дешевые, затем дорогие.

– Группировка по марке. Внутри товарной категории выкладка группируется по марке или бренду товара.

– Выделение цветовых пятен, контрастное расположение товара.

– Расстояние между товарами не должно превышать размера самого товара.

– Выделение товара на витрине. С помощью *POS*-материалов выделяется некоторое количество продвигаемых товаров, не более 15 % от общего количества товаров на данной полке (витрине).

– Ценники. Должны располагаться непосредственно перед товаром или справа от него. Не допускается установка ценника на товар. В случае, когда в течение дня товар часто берется покупателями с полки, ценник вкладывается в специальный держатель ценников с креплением.

Работа штатных мерчендайзеров торговых объектов в чем-то противоречит деятельности мерчендайзеров производителей, желающих разместить свою продукцию на лучших местах и в наибольшем количестве. Соблюдение правил мерчендайзинга в точке продаж помогает разрешению этого противоречия.

2.3. Мерчендайзинг в системе маркетинговых коммуникаций. POS-средства

2.3.1. Реклама на месте продажи

Раньше рекламные материалы не считались существенной частью маркетинговой стратегии, однако отношение к ним быстро меняется. Как показали исследования, возрастающая осведомленность покупателей при выборе требуемых товаров зависит не только от качественных параметров товаров, но и от эффективности их рекламного представления. Именно магазин, т. е. место продаж, стимулирует принятие потребителем того или иного решения. Если рекламные материалы, которые он видит, отвечают его требованиям, то, исходя из них, он сделает покупку.

Практики, занимающиеся оформлением мест продажи, используют термин *POS*-средства, или *POS*-материалы. Это название произошло от английского *Point of Sales* (место продажи). В США принят термин *Point of Purchase* (*POP*) – место покупки.

Задача *POS*-средств – повысить продажи конкретного товара (группы товаров) в данном магазине. При этом воздействие носит ограниченный с точки зрения времени и пространства характер, т. е. направлено на то, чтобы потребитель совершил покупку «здесь и сейчас». Этим *POS*-средства отличаются от телевизионной рекламы, которая не предполагает незамедлительной реакции покупателя.

Превратить потенциального потребителя в реального – вот в чем основная задача *POS*-средств, которые являются конструктивно-техническим оформлением мерчендайзинга как совокупности технологий размещения и представления товара в торговых залах (табл. 4). Иначе говоря, оказавшийся в магазине потребитель при прочих равных условиях сделает тем больше покупок, чем лучше размещенные там *POS*-средства удовлетворяют его познавательные, эстетические и прагматические потребности.

Таблица 4. Классификация POS-средств по функционально-ориентированному признаку

Виды	Примеры
С функцией локализации (для указания местонахождения магазина)	Фасадные вывески, растяжки, указатели, щиты, световые конструкции
Аттрактивные (для привлечения внимания к магазину, выделения его среди остальных)	Тротуарные и витринные куклы, манекены, выносные штендеры, маркизы, козырьки, тенты, зонты, шатры, надувные конструкции, объемные логотипы, наклейки на стекле
С функцией зонирования (для указания нахождения отделов в торговом зале)	Лайт-боксы с обозначением отделов, пиктограммы, консольные флажки-указатели, неоновые табло, дегустационные стойки, мобайлы, напольная графика, напольные дисплеи
Экспонирующие (способствуют привлечению внимания к товару благодаря выделению места его выкладки)	Подиумы, стеллажи, витрины, дисплеи-витрины с подсветкой, специальные прилавки, выставочные стенды
Просветительские (сообщают о потребительских свойствах товара)	«Немые гиды», «Жесткие» постеры, плакаты
Информационные (подтверждают присутствие товара)	Ярлычки, этикетки и таблички с названиями и ценами, потребительские каталоги, воблеры, шелф-токеры, наклейки, диспенсеры с листовками, коврики для напольной рекламы, баннеры, гирлянды флажков
Пропагандистские (с имиджевыми материалами и советами по применению)	Карманы-подставки для буклетов, листовок, проспектов, CD-дисков, визиток, телефонов, информационные рамки-модули в форме книжки, щиты настенные и пр.
Контактные (предоставляют возможность непосредственного контакта с товаром)	Тестеры, образцы
Идентифицирующие торговый персонал	Униформа, бейджи с указанием имени и должности
Демонстрационные	Прилавки с открытой выкладкой образцов, кронштейны, пластины с крючками, демонстраторы-тестеры, вращающиеся подставки и прилавки
Тестирующие	Примерочная кабина
Транспортные	Тележки, корзины, сумки, пакеты
Утилизационные	Оформление коробки для чеков, урны для мусора

Также POS-материалы можно классифицировать по следующим параметрам: *вместимость* – по этому признаку выделяют групповые, штучные и без-объектные POS-средства.

На первых размещается группа товаров, на вторых – экземпляры товаров (штучные диспенсеры), а третьи вообще не предназначены для физического контакта с товарами (постеры и мобайлы). На неранжированных групповых POS-средствах товары лежат навалом (гиперкорзины), а на ранжированных расставлены в определенном порядке (стеллажи);

локация – позволяет различать интерьерные (внутри торговой зоны), витринные и уличные POS-материалы;

размещение – по этому параметру POS-материалы разделяют на напольные, наземные, настенные, фасадные, витринные, потолочные, подвесные, установленные на торговом оборудовании или на витринном стекле;

подвижность – динамичные POS-средства, совершающие более или менее сложный комплекс движений и (или) действий (механические куклы, интерактивные автоматы), что, естественно, возбуждает интерес потребителей сильнее, чем статичные POS-средства;

конструктивные свойства – объемные и плоские (интерьерный постер), световые (панель-кронштейны с внутренней подсветкой) и несветовые.

POS-средства являются источником финального импульса для продвижения товара. Двумя их основными функциями являются:

- 1) напоминание потребителю о проводившихся ранее рекламных мероприятиях, т. е. завершение всей рекламной компании;
- 2) расстановка определенных акцентов в торговом зале, выделение данного товара из его конкурентного окружения.

Место продажи разделяют на пять функциональных зон, в каждой из которых применяются свои POS-материалы:

- 1) наружное оформление;
- 2) входная группа;
- 3) торговый зал;
- 4) место выкладки;
- 5) прикассовая зона.

Допустим, что у потребителя уже сформировалось желание приобрести товар или воспользоваться услугой. Он ищет подходящий магазин. Чтобы потенциальный покупатель заметил место продажи (магазин), необходимы рекламные средства, локализирующие его местонахождение. Это – указатели, щиты, фасадные вывески, стрит-лайны и другие различные выносные конструкции.

Затем покупатель обращает внимание на витрину. Витрина оказывает большой психологический эффект на покупателя и в значительной мере влияет на объем продаж.

Поэтому огромное значение имеет оригинальность оформления витрины, отличие показа товара от его показа в других магазинах.

2.3.2. Витрины

Витрины можно подразделить на следующие виды:

- *фасадная* – застекленный проем в фасадной части торгового предприятия, в которой выставляют товар. Она служит для привлечения внимания прохожих к товарам, продающимся в магазине. Благодаря витринам покупатели получают первое и самое главное представление о товарах, особенно новых, и во многих случаях принимают решение о покупке импульсивно;
- *демонстрационная* предназначена для ознакомления покупателей с новыми товарами, их модификациями и цветовой гаммой;
- *торговая* обеспечивает свободный доступ покупателя к товару.

Основные задачи витрины как функционального элемента магазина состоят в следующем:

- знакомить с ассортиментом товаров, имеющихся в продаже, напоминать о приближении того или иного сезона;
- рекламировать товары-новинки, отражать новые направления моды;
- сообщать о существующих в магазине методах торговли и специальных услугах, предлагаемых покупателю.

Витрины, как правило, должны быть сквозными, а где возможно – двусторонними с тем, чтобы товары, выставленные в них, были видны и с улицы, и со стороны торгового зала. Выделять следует лишь товары, имеющиеся в продаже. При оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от места продаж будут перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. Если расстояние составляет хотя бы несколько метров, то стоит использовать всю площадь витрины. На проходящих в непосредственной близости, напротив, максимальное воздействие оказывает нижняя треть витрины. Если товар распродан, его образцы необходимо снять с витрины. Желательно выставлять только натуральные образцы товаров. Наряду с товарами в витрине можно использовать рекламные текстовые плакаты, раскрывающие потребительские свойства выставленных товаров, особенно новинок и товаров, мало известных покупателю. Выставленные в витрине товары должны быть снабжены хорошо оформленными ценниками с четко написанными цифрами. Все выставочное оформление в целях обеспечения зала естественным светом, как правило, не должно занимать больше половины площади стекла витрины. Используемый в витрине инвентарь должен быть незаметен, чтобы не отвлекать внимание от товара. Демонстрируя ассортимент товаров, имеющихся в данное время в магазине, необходимо учитывать фактор сезонности. Обновление витрин нужно производить не реже одного раза в месяц. Необходимо показать все преимущества вашего товара таким образом, чтобы привлечь максимальное количество потенциальных покупателей в магазин.

Итак, если витрина заинтересовала покупателя, он вошел в магазин. Теперь важно, насколько ему понравятся обстановка и атмосфера магазина и предлагаемый в нем товар. Товар, представленный по всем правилам мерчендайзинга, можно сказать, продает и рекламирует себя сам. Рекламные элементы и правильная презентация помогают потребителю найти необходимое изделие быстро и легко. Зайдя в магазин, потребитель сначала ищет тот отдел, в котором, по его представлениям, находится искомый товар, ориентируясь при этом на специальные POS-материалы с функцией зонирования (лайт-боксы с обозначением отделов). Найдя нужный отдел, потребитель должен выбрать конкретную марку товара.

Что же происходит на практике? Поставщики и производители предлагают магазину огромное количество различных рекламных средств. Если магазин пойдет на поводу у торговых представителей, то может вскоре превратиться в «музей рекламы». Сам же товар будет выполнять роль фона. Излишняя, неэффективная реклама – не двигатель, а тормоз торговли.

Оптовые фирмы и производители, размещая рекламные средства в магазине, часто преследуют цели только своей компании. Нередко заработная плата мер-

чендайзеров начисляется исходя из того, сколько рекламы они разместили в торговых точках. После того как рекламный материал размещен, функции мерчендайзера прекращаются. А можно столкнуться и с тем, что целью размещения рекламных средств становится не реклама своего товара, а перекрытие рекламы конкурента.

Это приводит к тому, что магазины полностью отказываются от рекламы. Однако в этом случае они выглядят непривлекательно и к тому же лишают себя мощного ресурса управления покупательским выбором и увеличения продаж. Именно рекламные средства, расположенные в месте продажи, влияют на конечный выбор потребителя. Их отсутствие осложняет покупателю приобретение товара, за которым он пришел под воздействием внешней рекламы.

Главная причина того, что магазины отказываются от рекламных средств, — неумение и нежелание работать с рекламой в торговом зале. Именно работник магазина должен оценить эффективность предложенной торговым представителем рекламы и определить место ее оптимального размещения.

2.3.3. Подбор музыки для торгового зала

Звук — один из основных каналов, по которому человек получает информацию из окружающей среды. Психологи-лингвисты утверждают, что слова несут всего 15 % информации, основную ее часть мы получаем невербальным путем и по большей части именно через эмоционально тонированные звуки. А что такое музыка? Это как раз и есть набор звуковых вибраций, выстроенных в определенной гармонии и имеющих в своей основе определенное психо-эмоциональное состояние. Поэтому нет ничего удивительного, что с помощью музыки можно создать у посетителя магазина определенное настроение, «провоцирующее» покупку. Музыка помогает продавать товар и регулировать поток покупателей. Задача музыки — служить фоном и создавать благоприятную для совершения покупок обстановку. Считается, что благодаря умелому подбору мелодий покупатели задерживаются в магазине дольше, охотнее покупают товары. В книге «Поведение потребителя» Джеймса Эндрюса, Роджера Блэкуэлла и Пола Миниарда приведены результаты исследования, согласно которым медленная музыка по сравнению с быстрой на 50 % увеличивает время, проводимое клиентом в магазине, и на 25 % — потраченные там средства. Быстрая музыка помогает повысить проходимость в часы пик.

Музыка должна быть такой, чтобы, с одной стороны, покупатель не обращал на нее внимания, а с другой — получал удовольствие от нахождения в данной музыкальной среде. Музыка должна соответствовать образу жизни клиента и гармонизировать с местом покупки.

2.3.4. Аромат. Продукция модной индустрии

Очень большой простор для выбора фирменного запаха, который может сопровождать все рекламные компании и стать важным элементом бренда. Запах может выражать широкий спектр идей, мыслей, девизов и ассоциаций этого бренда; привлекать, влюблять, эпатировать каждому по потребности.

Контрольные вопросы и задания

1. Определите значение внутренней планировки магазина.
2. Цели внутренней планировки.
3. Значение индивидуального стиля компании для дизайна торгового зала.
4. Расскажите об основных подходах распределения площади торгового зала.
5. Выделите различные виды планировки магазина.
6. Классифицируйте торговое оборудование.
7. Опишите систему размещения оборудования.
8. Сегментация площади торгового зала.
9. «Холодные» и «горячие» зоны.
10. Какие направления потоков покупателей в торговом зале вы знаете?
11. Схема управления движением покупателя внутри магазина.
12. Объясните значение POS-материалов в мерчендайзинге.
13. Назовите принципы, цели и зоны использования POS-материалов.
14. Принципы выкладки товаров.
15. Правила расположения товаров на полках (лучшие места).
16. Основные варианты выкладки товаров.
17. Варианты выкладки товаров различных товарных групп.

3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРЧЕНДАЙЗИНГА

Способов проведения анализа эффективности торговой площади всего два.

Первый способ. Одинаковые группы товаров размещены в одном месте, и при этом на другом стеллаже этот ассортимент найти в общем-то невозможно. Другими словами, происходит зонирование торговой площади различными категориями или группами товаров. При анализе считается отношение ключевых показателей всей группы или категории к занимаемой ей площади. В ходе такого вычисления мы находим сумму дохода с 1 м² торгового зала, после чего считается коэффициент доли товарной группы к занимаемой площади. То есть, если доля категории в обороте магазина составляет, скажем, 1–2 %, то она никак не должна занимать площадь в половину или четверть торгового зала.

Второй способ. Есть другой способ анализа эффективности торговой площади, когда в расчет берется площадь торгового оборудования, но не категории. Здесь есть один маленький нюанс – в используемой вами системе учета продаж всему ассортименту, представленному в торговом зале, должно быть присвоено собственное место (в цифровом или буквенном обозначении).

Дальше все считается обычными функциями стандартного *Excel* и составляется планограмма доходности. При этом для каждого метра торговой площади устанавливается минимальный норматив доходности. Наглядный пример расчета можно скачать в шаблонах маркетолога.

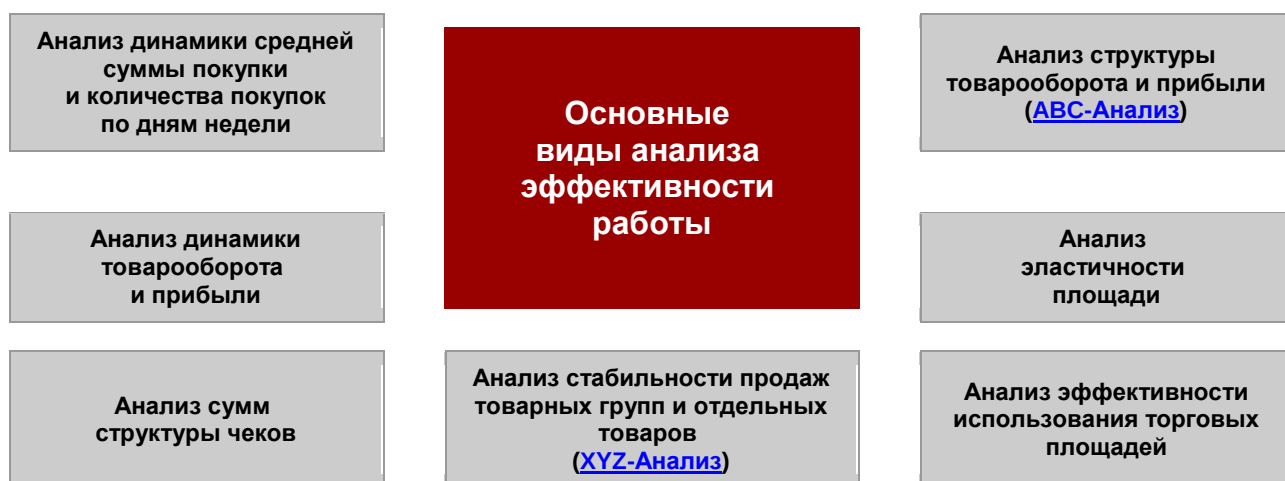


Рис. 27 Основные виды анализа эффективности работы

Приведенные виды анализа применяются для решения различных задач и должны проводиться с разной периодичностью. Необходимо отметить, что ни один из указанных видов анализа не является «панацеей». Обеспечить эффективность деятельности организации можно только, выполняя аналитическую работу систематически и комплексно, то есть применяя различные виды анализа на постоянной основе и в необходимых объемах, исходя из целей и текущего состояния внутренней и внешней среды.

В настоящее время в статье будем оценивать привлекательность торгового пространства и мерчандайзинг в магазине. И анализ структуры чеков – это один из показателей, который позволяет успешно решить эту задачу.

Оценка привлекательности торгового пространства. Привлекательность торгового пространства для покупателей, качество планировки и «импульсность» торгового зала оценивается с помощью следующих показателей:

- среднее время пребывания покупателей в магазине;
 - среднее количество покупателей и распределение количества посещений по дням недели;
 - процент людей, совершивших покупки, от общего количества посетителей магазина;
 - анализ структуры чеков;
 - равномерное распределение показателей товарооборота с 1 м² площади в различных отделах;
 - отсутствие зон с низкой эффективностью использования торговых площадей.
- рассмотрим эти показатели в том же порядке, остановившись подробнее на анализе структуры чека.

Среднее время пребывания покупателей в магазине

Покупатель в магазине должен не только совершить необходимые покупки, но и ознакомиться с товарами и услугами. Короткий период пребывания в стенах магазина показывает, что покупателя не удалось «зацепить», или что товары неэффективно расположены в соответствии с типом спроса (целевые находятся близко

к входу и линейке касс). Оценить время пребывания посетителей в магазине можно с помощью визуального наблюдения или эксперимента. Например, к корзинам и тележкам прикрепляется номер, отмечается время, когда данная корзина была взята и когда «вышла» из торгового зала.

Среднее количество покупателей и распределение количества посещений по дням недели

Этот показатель отражает буквально силу «притяжения» магазина, его привлекательность для покупателей из средней и дальней торговых зон. Конечно, здесь огромную роль играют расположение, ассортимент и цены, но значение планировочного фактора также присутствует. Динамика количества покупателей анализируется по дням недели, и традиционно наименьшие пики в выходные дни имеют магазины формата «у дома». Если в таком магазине высокие цены, то кривая на графике может быть совсем плавной, рост посетителей в выходные незначителен. Это означает, что когда покупатели имеют свободное время, они предпочитают отправляться в другие магазины.

Процент людей, совершивших покупки, от общего количества посетителей магазина

В основном, этот показатель применяется в непродовольственных магазинах. Соотношение «покупатели/посетители», получаемое с помощью счетчиков, очень хорошо характеризует эффективность не только торгового пространства, организованного по принципу самообслуживания, но и залов со свободным доступом к товарам. В салонах, где представлены образцы, но купить их можно только с помощью продавца, соотношение «покупатели/посетители» зависит от удобства расположения расчетных узлов и качества обслуживания, ведь иногда люди отказываются от покупки импульсных товаров из-за того, что продавца нужно ждать или вообще искать.

Анализ структуры чеков

Одним из видов анализа, чётко выявляющим картину привлекательности торгового зала и эффективности торгового пространства, является анализ структуры чеков. Данный вид анализа достаточно прост и доступен любой организации, не требует больших материальных и временных затрат. Задачи, для которых используется данный вид анализа, могут быть следующими:

- оценка «работы» торговых площадей магазина, эффективности мерчандайзинга;
- оценка ассортимента и ценовой политики магазина;
- выделение групп покупателей магазина и анализ покупательских корзин (состав чеков различных групп покупателей);
- анализ наиболее часто встречающихся позиций в чеках (наиболее крупных чеках, чеков различных групп покупателей, чеках в какое-либо время суток), а отсюда, оптимизировать систему закупок
- выделение совместно покупаемых товаров.

Среднее количество наименований в чеке отражает успешность среды для совершения покупок. Важно помнить (особенно в магазинах большой площади), что методами мерчандайзинга задача решается только частично. Мерчандайзер

имеет возможность управлять товаром и POS-материалами, а более крупные и действенные средства – приемы маршрутизации, воздействия цвета, освещения и акцентирования – должны использоваться гораздо раньше, на этапе проектирования магазина.

Структура чеков в большинстве случаев может считаться удовлетворительной, если не так велика доля самых маленьких чеков: с 1–3 позициями или (и) с небольшой суммой. На первом этапе анализа структуры чеков рассматриваются чеки с различным количеством позиций (*рис. 28*). Ситуация в магазине, показанная на примере, весьма пессимистическая: чеки только с одним наименованием составляют почти половину от общего количества покупок.

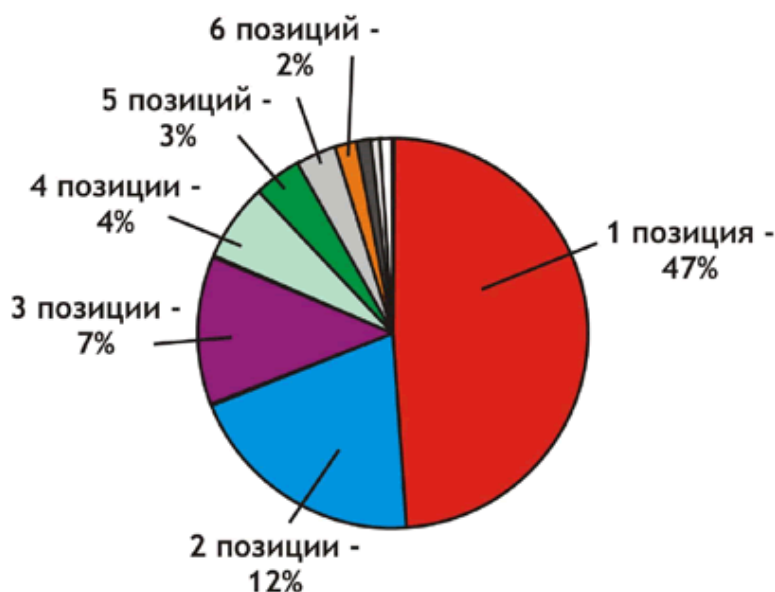


Рис. 28. Доли чеков с различным количеством позиций в общем количестве чеков

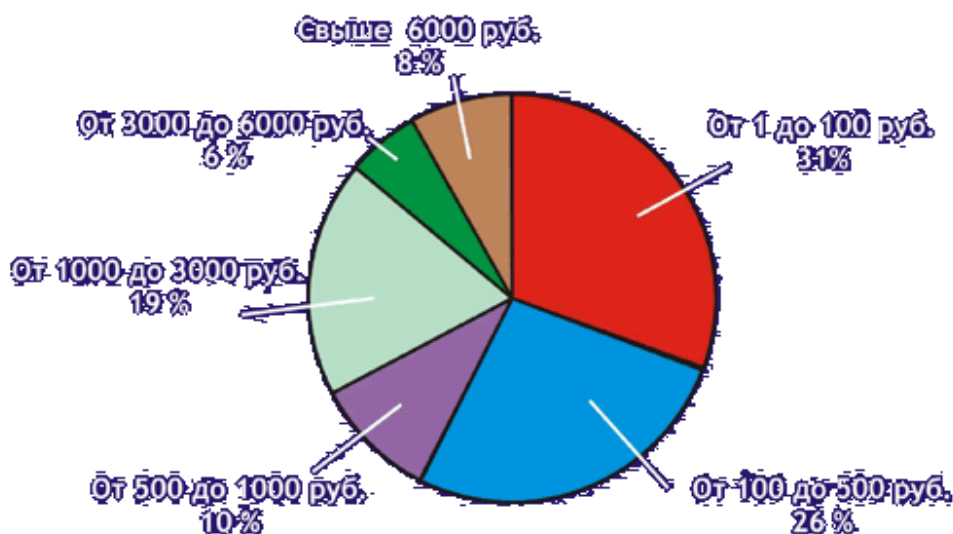


Рис. 29. Распределение сумм покупок в чеках

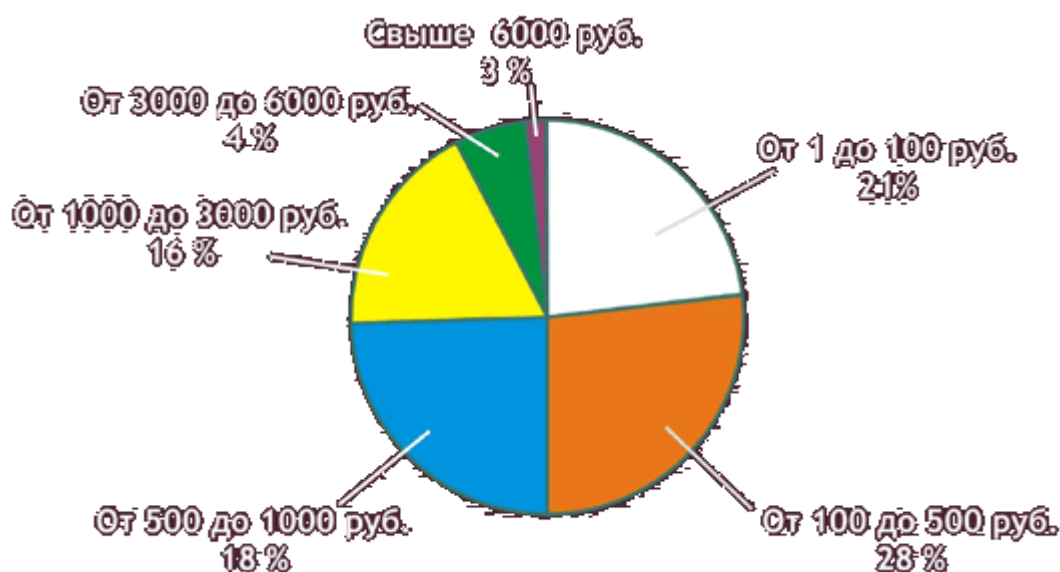


Рис. 30. Распределение сумм покупок в чеках с одной позицией

Конечно, персонал магазина будет находить оправдание подобным результатам: «Да, у нас большинство покупателей уходит с одной покупкой, но зато с какой!» Стационарный тренажёр или это гелевые стельки с супинатором, легко проверить, посмотрев распределение сумм покупки в чеках, содержащих одну позицию (доли в процентах), а также состав чеков.

Ещё проверяется распределение чеков с различной суммой покупки в общем количестве чеков, что позволяет определить, какие доли составляют крупные, средние и мелкие покупки (рис. 29). Часто оказывается, что большинство покупателей уходит с товаром на небольшую сумму, или в корзине оказываются основные, необходимые товары, а импульсные, с которыми покупатель так и не повстречался в магазине, остаются лежать на полках.

Диапазоны при анализе распределения сумм покупок можно выводить механически, с единым шагом (50, 100, 150, 200 и т. п.), а можно учитывать восприятие суммы покупателями и проводить границы по суммам, которые имеют значение с точки зрения психологии восприятия цены. Например, диапазоны могут быть следующими:

- от 1 до 100 р.;
- от 100 до 500 р.;
- от 500 до 1000 р.;
- от 1000 до 3000 р.;
- от 3000 до 6000 р.;
- свыше 6000 р. и т. д.

Разбивку диапазонов необходимо регулярно корректировать согласно внутренним и внешним изменениям. Дальнейший процесс анализа и формулирования выводов достаточно индивидуален. Ведь установление целевых соотношений, признание тех или иных значений показателей положительными яв-

ляются личным делом руководства магазина, и единого рецепта на данный счет не существует. При проведении анализа структуры чека важно учитывать множество факторов, таких как:

- товарный ассортимент магазина;
- ценовой диапазон однотипных товаров;
- видовой ассортимент магазина (виды спорта);
- «портрет» покупателя (профессионалы, обеспеченные люди, средний класс, и т. п.);
- сезонность товаров;
- текущий сезон (при наличии в ассортименте сезонных товаров);
- площадь магазина;
- расположение магазина;
- режим работы магазина;
- конкурентная позиция магазина;
- наличие / отсутствие постоянных, крупных покупателей;
- процент товаров известных марок в ассортименте;
- качество работы поставщиков;
- уровень мотивации персонала магазина;
- ценовая политика;
- стратегические приоритеты и т. д.

Анализировать структуру чеков рекомендуется ежемесячно (при проведении анализа реже, чем раз в месяц, данные для анализа структуры чеков все равно необходимо брать по месяцам, а не в целом за период).

Анализ структуры чека – вещь хорошая и во многом необходимая. Но нельзя недооценивать роль менеджмента магазина в данном процессе. Ведь выработать методику анализа, выявить ключевые показатели, определить целевые соотношения, объективно отразив ситуацию, в которой работает магазин, может только квалифицированный менеджер. Да и проведение анализа не является самоцелью. Гораздо важнее правильно интерпретировать полученные результаты, сделать необходимые выводы и предпринять наиболее адекватные действия для улучшения / сохранения ситуации.

Что делать, если картина со структурой чеков неудовлетворительная? Когда и почему такое бывает? Вот основные причины:

- **неэффективное расположение товаров**, при котором покупатель сразу находит целевые товары и не успевает осмотреть все предложение. Пример: торговый зал занимает 2 этажа (2-й и 3-й). Одежда и обувь – на втором этаже, инвентарь – на третьем. Покупатель отправляется только за тем товаром, который ему нужен. Отсюда небольшое количество наименований в чеке. Любой многоэтажный торговый зал сложный, поэтому необходимо дублировать импульсный товар на каждом этаже: к инвентарю добавить, например, сезонные головные уборы, трикотаж, лидеров продаж из группы обуви. А к детской одежде – импульсные спорттовары для спортивных игр, сезонные спорттовары, промо-место для спортивного инвентаря;

- **покупатель не видит импульсных товаров**, так как весь мелкогабаритный товар спрятан за прилавком близко к кассе (или к охраннику);

- **очень высокие для данной территории цены** в магазине (или неправильно подобранный уровень брендов). Пример: лыжные костюмы средней ценовой категории, а головные уборы и перчатки – дорогие, поэтому их в этом магазине не покупают;

- отсутствие сопутствующих товаров (например, в магазине представлен только крупный или только специализированный инвентарь);

- **неудачная выкладка**. Пример: спортивная одежда не подобрана по цветовой гамме, а вывешена хаотично. Покупательница не «соблазняется» на весь комплект в каком-то стиле или цветовой гамме и берет только одну вещь;

- **навязчивые продавцы-консультанты**. Когда покупатель выбирает товар (куртку), его сразу направляют к кассе вместо того, чтобы отнести товар на кассу (или дать номерок, как в Спортмастере) и дать покупателю осмотреть еще и другие товары;

- **«агрессивная охрана»**. Продавцы тенью следуют за покупателем, тому становится неуютно, и он берет только то, за чем пришел и торопится поскорее уйти. «Агрессивная охрана» дисциплинирующе влияет на молодежь (хотя, случается, и раздражает), а покупателей среднего возраста подавляет.

Равномерное распределение показателей товарооборота с 1 м² площади в различных отделах

На плане магазина выделяются зоны, приносящие одинаковый товарооборот на 1 м² торговой площади. Неравномерная картина, как правило, свидетельствует не о том, что есть ударно работающие участки, а о том, что существует много слабых, отстающих мест. Без сомнения, товарооборот в различных отделах серьезно зависит от вида товара, характера спроса на него. Но менее прибыльные участки нельзя принимать как данность, с ними необходимо работать. В огромном большинстве случаев после проведенной работы, когда нижние показатели подтягиваются и картина выравнивается, лидирующие участки дают еще больше.

Отсутствие зон с низкой эффективностью использования торговых площадей

Показатель эффективности использования торговых площадей – один из важнейших в анализе деятельности магазина. Кратко напомним суть анализа. Для оценки эффективности использования торговых площадей и распределения места для групп необходимо рассчитать:

- 1) рассчитать показатели доли продаж товарных групп;

- 2) рассчитать показатели доли выкладки товарных групп.

Эффективность использования площадей = Доля продаж группы / Доля выкладки группы.

Для крупногабаритных товаров (тренажеры, например) площадь принимается в квадратных метрах, для мелкогабаритных – в погонных метрах, по совокупной длине места на полках стеллажей. Значение коэффициента более единицы говорит об эффективном использовании площади, менее 0,6 – о пробле-

мах. Низкие показатели эффективности использования площадей говорят о возможности оптимизации ассортимента и выкладки товаров в товарных группах. Пример показан на *рис. 31*.



Рис. 31. Карта использования эффективности площадей (по отделам магазина спортивных товаров)

Что делать с проблемными зонами? Конечно же, диагностировать причину и попытаться устранить ее. Для удобства необходимые рекомендации приведены в *табл. 5*.

Хочется привести пример одного из больших спортивных магазинов в Риге, площадь примерно около 1 500 м². Спортивная одежда представлена на площади около 600 м², и характеризуется очень большим разнообразием моделей. Но при этом каждая модель – только в количестве 1–2 штук, а кроме того, нет росторазмерной сетки. Если хотите лыжный костюм 48-го размера, есть только синий, 52-го размера – только красный и т. п., т. е. выбора нет абсолютно.

Там же детские лыжные шапочки: маленького размера много разных, а для возраста постарше нет ничего. Это явно неграмотная работа менеджера: заказывает много, а потом наиболее ходовые размеры «вымываются» и магазин продает то, что осталось. В итоге площади используются явно неэффективно. Вместо того, чтобы заказывать так много разных моделей, можно было бы ограничиться несколькими, но выдерживать весь запас размерного ряда.

Пример, представлен на *рис. 31* (зона спортивной одежды красная). Ассортимент неглубокий и поэтому не привлекает. Несколько моделей сиротливо ютятся в углу, и многие покупатели, возможно, даже не знают, что эта группа в магазине уже давно появилась. Кто-то из покупателей имеет стойкое предубеждение к «последнему» товару – если уже давно висит, значит, никому не нужен.

Очень важно своевременно диагностировать ситуацию в магазине и решить задачу сегодня, потому что завтра может быть поздно: придется искать более дорогостоящие меры. Поэтому анализ по указанным показателям нужно

проводить регулярно (раз в квартал), чтобы опасные для спортивного магазина сигналы можно было диагностировать своевременно.

Таблица 5. Причины низкой эффективности использования площадей и пути их устранения

Причина	Пути устранения
Проблемы с поставками, периодическое отсутствие в продаже марок, пользующихся наибольшим спросом	Внесение корректив в график заказа товаров
Неэффективная выкладка: • марки, не пользующиеся спросом, выставляются в большом количестве и занимают места марок-лидеров; • вынесение товара/марки из группы вместо его дублирования	Соблюдение правил выкладки и границ места, отводимого под товары определенной марки. Соблюдение правила основной и дополнительной точек продаж товара
Неэффективный ассортимент внутри товарной группы	Удаление из ассортимента марок (видов), пользующихся незначительным спросом
Особенности планировки зала. Неудачное оборудование. Низкая освещенность	Изменить расположение товарных групп. Заменить оборудование, добавить полки. Увеличить освещенность
Внешние причины	Деятельность производителей по продвижению. Действия конкурентов. Изменения в покупательской среде

4. МЕРЧЕНДАЙЗИНГ ТОВАРОВ ИНДУСТРИИ МОДЫ

4.1. Концепция мерчендайзинга бренда

В современном мире при наличии очень широкого ассортимента товаров и услуг потребителю все сложнее осуществить свой выбор при осуществлении покупки. Осязаемые различия становятся все менее значимыми, а неосязаемые играют все большую роль. Следовательно, реализации помогает априорное знание потребителя и представление о товаре. Таким образом, на первый план в действиях производителей выходит задача не столько дифференциации самих товаров и услуг, которые легко и быстро воспроизводятся или копируются, сколько дифференциация ассоциаций о них в сознании потребителей.

Для потребителей отличительные признаки, заложенные в бренд, – это информация о том, кто производит, знак качества товара, критерий соответствия собственным представлениям о таком товаре или новшестве.

Для определения бренда можно ввести следующую формулу:

Бренд = Товар (или Услуга) + Ассоциации + Защищенность.

Материальная сущность товара или услуги позволяет потребителю получить осязаемую пользу, которую можно измерять вполне реальными величинами и показателями, как, например, цена, качество, цвет, дизайн, мода и др.

Ассоциации, находящие выражение в неосязаемых и воображаемых категориях, могут реально существовать, но не находиться на первых планах или искусственно создаваться рекламными обращениями.

Классическая схема изучения ассоциативных составляющих бренда включает 4 составляющие:

- атрибуты бренда – ассоциации, которые являются прикладными, сопутствуя товару;
- выгоды для потребителя (функциональные, эмоциональные, иррациональные);
- ценность бренда (стоимостные факторы – затраты и цена на товар анализируются в совокупности с фактором его ценности для покупателя).

Бренд является спутником товара. В своем развитии вместе с изменением жизненного цикла товара бренд тоже последовательно проходит все этапы от зарождения до умирания. На каждом из этапов развития цена и ценность бренда различны.

Ценность марки – основной компонент корпоративной ценности. Понимание ценности вносит существенный вклад в оценку рыночной стоимости предприятия. Необходимо иметь возможности измерить, оценить эту ценность;

- «душа» бренда — нечто духовное, объединяющее потребителей с производителем.

Для разработки, внедрения на рынок, активного продвижения, поддержания бренда необходимо прилагать очень большие усилия и привлекать значительные финансовые ресурсы. Поскольку цена принятия решения о бренде высока, то необходимы серьезные исследования стратегии разработки, внедрения и поддержания бренда.

Весь комплекс физических свойств бренда, которые могут восприниматься потребителями всеми органами чувств, называются атрибутами. К основным атрибутам бренда относятся:

- внешний вид товара, его физические характеристики;
- качество;
- имя бренда;
- упаковка;
- реклама;
- персонажи бренда;
- фирменный знак и логотип;
- цветовые сочетания, фирменные шрифты;
- особые фразы, звуковое сопровождение, голос и т. д.

Учитывая, что одной из важнейших составляющих бренда являются ассоциации, много усилий приходится тратить на исследования сопутствующих ассоциативных факторов. Ассоциативные компоненты бренда — это то, что составляет нематериальное начало: восприятие бренда отдельными потребителями, отношение к бренду, степень лояльности, ценность для потребителя и др.

Ассоциации, вызываемые брендом у потребителя, называются ассоциациями бренда. К ассоциациям относятся образы, представления и чувства человека, которые он испытывает при взаимодействии с брендом непосредственно или мысленно. Производители стремятся сформировать образы и ощущения потребителей в процессе потребления или в результате коммуникационной деятельности компании, которая продвигает бренд.

Различаются несколько уровней воздействия ассоциаций на потребителя:

- отношения;
- культура;
- мифология;
- производитель.

Одним из ключевых факторов ассоциации является их производная – повторные и многократные покупки. В таких повторных покупках отражается весь комплекс реакций, которые бренд вызывает у потребителя, и сила бренда.

Выделяют различные типы брендов.

Бренд премиум-класса – цена продукта выше средней по товарной категории.

Бренд эконом-класса ориентирован на сегмент рынка с большим ценовым разбросом.

Бренд-боец (*Fighting Brand*) – бренд, продаваемый с минимальными рекламными затратами. Он создается для конкуренции с дешевыми частными марками (см. далее) и небрендируемыми товарами.

Частная марка (бренд магазина, «белый бренд» (*white label*) или (*own-brand*) – бренд розничного торговца (например, пельмени «Перекресток» или сок *Marks & Spencer*).

Семейный бренд – одноименные продукты близких категорий (например, зубные щетки и пасты *Colgate*).

Расширение бренда – использование уже существующего бренда для вывода на рынок нового продукта или товарной линейки.

Лицензия на бренд – передача прав на использование бренда другому производителю.

Совместный брендинг – объединенные маркетинговые усилия двух или более производителей (пример – *Nike iPod*).

Корпоративный бренд – брендом является название компании.

Бренд работодателя – образ компании в глазах потенциальных работников. В крупных компаниях бренд работодателя органически включен в общую бренд-концепцию для потребителей.

Концепция мерчендайзинга бренда строится на основании трех законов мерчендайзинга: запас + расположение + представление.

Правила запаса: эффективный ассортимент, запас, площадь полочного пространства.

Расположение: правильное место, порядок марок, правильный фэйсинг.

Представление: чистота, ценники, POS-материалы.

Эффективность мерчендайзинга зависит от выполнения всех трех правил.

Такой порядок законов не случаен. Если в торговом зале нет необходимого покупателю ассортимента, то шаги по расположению и представлению не позволят увеличить объем продаж.

Если в магазине разместить рекламные материалы, но при этом продукцию трудно найти на местах продажи, то невозможно увеличить объем продаж этой продукции.

4.2. Источники информации для прогнозирования модных тенденций

Байеры могут пользоваться данными о будущих модных трендах из многих источников. Кроме того, закупщики нередко получают необходимые сведения о текущих тенденциях в процессе ежедневного неформального наблюдения за модой – что носят окружающие. Выбор и сочетание источников информации по прогнозированию модных тенденций, которыми пользуется байер, зависят от стратегии ретейлера и потенциальной целевой аудитории ассортимента.

4.2.1. Буки и журналы по прогнозированию модных тенденций

Компании, специализирующиеся на прогнозировании модных трендов, располагаются в большинстве крупных столиц моды, включая Париж, Милан, Лондон, Нью-Йорк и Амстердам. Буки прогнозов обычно представляют собой напечатанные и сброшюрованные издания, содержащие, в основном, визуальную информацию – эскизы ключевых силуэтов и деталей одежды, тренд-борды, цвета, виды тканей и пряжи. Среди основных компаний этого рынка можно назвать парижскую *Promostyl* и нидерландскую *Nelly Rodi*. Предприятия, занимающиеся прогнозированием модных тенденций, нанимают команды специалистов, которые формируют тенденции, основываясь на моде дизайнерского уровня и ее уличном аналоге, а также учитывая такие социокультурные аспекты, как популярные туристические направления, фильмы и другие источники массовой информации, в том числе ретрообразы прошлых десятилетий. Буки с прогнозами модных тенденций могут выходить за 18 месяцев до начала сезона, что весьма повышает их ценность, поскольку предсказать будущие модные явления необходимо задолго до старта производства. Как правило, подобные издания подразделяются на отдельные публикации с различной специализацией, например мужская одежда, дамское белье или трикотаж. Они печатаются каждые 6 месяцев, а приобрести их можно по годовой подписке напрямую в компании либо через агента. В настоящее время многие буки по прогнозированию модных тенденций стоят несколько сотен фунтов стерлингов. Цена зависит от того, сколько секций такого бука приобретает фирма. Некоторые компании, занимающиеся прогнозированием, организуют презентации своих изданий для основных клиентов и ближе к сезону рассылают им обновления.

Более дешевый способ получения необходимой информации заключается в покупке таких специализированных журналов, как *International Textiles* и *Textile View*. Эти издания в основном посвящены тканям и цветовой палитре, но также содержат и некоторые сведения о стилевой составляющей одежды. Они выходят ежемесячно, а приобрести их можно у агентов или в газетных киосках

крупных городов. Прогнозы в таких журналах, как правило, публикуются гораздо ближе к сезону и не столь подробны, как в вышеописанных буках. Однако предлагаемая в них информация о модных тенденциях вполне устраивает большинство байеров, так как она появляется довольно рано, и закупщики успевают ею воспользоваться в ходе составления будущего ассортимента. Профессиональные журналы моды, как, например, издающийся в Великобритании *Drapers*, также содержат прогнозы модных тенденций, часто представленные в форме репортажей со специализированных выставок-продаж. Все большее значение в распространении необходимых байерам сведений приобретает Интернет. Преимущество электронной информации над печатными изданиями, требующими время на публикацию, заключается в ее оперативности. В 1998 г. компания *Worth Global Style Network* запустила веб-сайт wgsn.com, доступный только по подписке. На нем представлены прогнозы по самым разным модным направлениям, включая мужскую, женскую, детскую одежду, нижнее белье и трикотаж (рис. 32). Сегодня этот сайт принадлежит издательству и организатору специализированных выставок моды *EMAP*. Помимо указанной информации там имеются и другие сведения, которые будут полезны *fashion-байеру*: список производителей, карты магазинов в модных кварталах различных городов мира, статьи о дизайнерских коллекциях, а также прямые репортажи с подиумных показов. Широчайший диапазон материалов, представленных на сайте, сделал подписку на *wgsn* практически обязательной для многих *fashion*-ритейлеров и поставщиков. В отдельных компаниях доступ к *wgsn* заменил заграничные командировки, ранее являвшиеся основным источником информации для прогнозирования модных тенденций. (Студентам, специализирующимся в области моды, доступна бесплатная версия сайта).

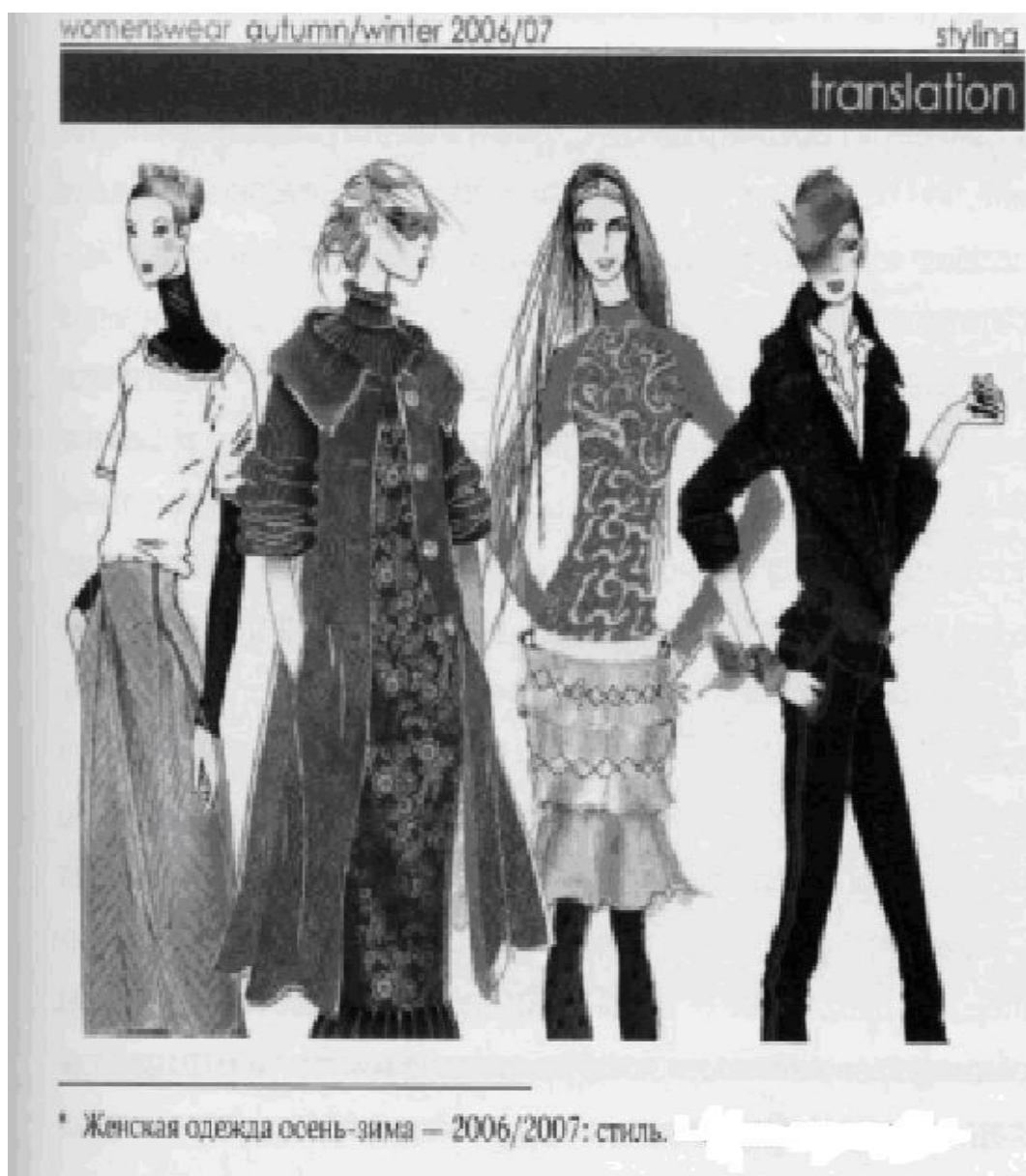


Рис. 32. Страница с прогнозом модных тенденций на сайте *wgsn.com*

4.2.2. Специализированные выставки моды

Специализированные выставки обычно проводятся два раза в год и охватывают все сферы индустрии моды. Байеры посещают лишь выставки, имеющие непосредственное отношение к их товарному направлению и потенциальному рынку. Главная международная специализированная выставка производителей тканей называется *Premiere Vision (PV)* и проводится дважды в год в Париже в марте и октябре. Во время этого грандиозного мероприятия сотни производителей и агентств выставляют на индивидуальных стендах свои новинки. В центре находится основная экспозиция, на которой рядом с цветовыми палитрами будущего сезона представлены соответствующие образцы тканей. В аудио- и видеосопровождениях отражается настроение завтрашних модных тенденций. В секции *Indigo* собраны новинки от компаний, занимающихся текстильным дизайном. Многие ретейлеры и производители начинают работу над ассортиментом с посещения *PV*, поскольку на

выставке, которая проводится в феврале-марте, демонстрируются ткани на весну – лето, а в сентябре – октябре – коллекции текстиля на будущий сезон осень – зима. Как правило, *PV* проходит с пятницы по понедельник, поэтому многие байеры отправляются на уик-энд в рабочую командировку в Париж.

Существует множество специализированных выставок, предназначенных для различных секторов рынка модных товаров, например *Salon International de la Lingerie*, на которой свою продукцию представляют производители нижнего белья, и *Interfiliere* — ярмарка тканей для нижнего белья. Эти два дополняющих друг друга мероприятия проводятся в Париже в одном месте в одно время, точно так же как и выставки детской одежды *Mode Enfantine* и производителей обуви *Salon International de la Chaussure*. Ярмарки пряжи, например *Pitti Filati* (проходящая во Флоренции и предназначенная для трикотажной промышленности), как правило, проходят раньше, чем те, на которых демонстрируются предметы гардероба или ткани, поскольку изготовление волокна — первый этап в цепочке производства одежды.

Самый большой сектор рынка моды занимает женская одежда, а потому проводится множество специализированных выставок этого направления, отличающихся различными параметрами: возрастной группой, образом жизни и ценовым диапазоном. В Великобритании дизайнерские линии демонстрируются на подиуме и на показе проводимых в рамках Лондонской недели моды. Продукция для среднего сегмента рынка выставляется на торговой ярмарке *PURE* в Лондоне (рис. 33). А на проходящей в Бирмингеме выставке *Moda UK* представляются как женская, так и мужская одежда, а также обувь и аксессуары.



Рис. 33. *Pure*, специализированная торговая выставка женской одежды в выставочном центре *Olimpia* (Лондон)

В Великобритании перечень специализированных модных экспозиций относительно часто меняется: за последние годы некоторые из них, имевшие хорошую репутацию и давнюю историю, навсегда прекратили свое существование, а на их месте возникли новые. Как правило, такие выставки открыты только для тех, кто профессионально занимается модой, информацию о них можно найти в специализированных журналах и на веб-сайтах. Например, *Drapers* регулярно публикует календарь грядущих международных событий в мире моды.

4.2.3. Дизайнерские коллекции

Байеры, работающие в магазинах, где продаются коллекции прет-а-порте – например, *Bloomingdales* в Нью-Йорке и *Harvey Nichols* в Лондоне, – всегда получают приглашения на подиумные показы в Милане, Париже, Нью-Йорке и Лондоне, поскольку они являются основными покупателями этих изделий. Закупщики, ориентированные на массовый рынок, обычно не допускаются на подобные дефиле, но имеют возможность выяснить, какая одежда была там продемонстрирована, еще до того, как она окажется в магазинах. Источников информации несколько. Фотографии моделей широко представлены в таких изданиях, как *Collezioni*. В несколько более ограниченной форме, но незадолго до их появления в продаже коллекции освещаются в женских журналах моды *Vogue*, *Marie-Claire* и *Elk*. Фото новых линий прет-а-порте также можно найти на веб-сайтах *firstview.com* и *wgsn.com*. *Fashion-IB* круглосуточно транслирует передачи с подиумных показов по всему миру через свои спутниковый телеканал и веб-сайт. В поисках вдохновения многие байеры вместе с коллегами по команде закупок и дизайнерами, работающими на того же ретейлера или на его основных поставщиков одежды, бывают в крупных модных городах. В табл. 6 перечислены некоторые из основных модных универмагов, а также модные кварталы, наиболее часто посещаемые байерами, занимающимися модой – байеров, дизайнеров и продавцов, – но на некоторые допускаются и студенты. Иногда попасть на подобные мероприятия можно по приглашениям участников, но чаще взимается отдельная плата за вход.

Таблица 6. Модные универмаги и модные кварталы в крупных городах

Город	Модные универмаги	Модные кварталы
Лондон	<i>Harrods, Harvey Nichols, Liberty, Selfridges</i>	<i>Bond Street, Brompton Road, Notting Hill Gate</i>
Милан	<i>La Rinascent</i>	<i>Via delta Spiga, Via Montenapoleone</i>
Нью-Йорк	<i>Macys, Bloomingdales, Henri Bendel</i>	<i>Manhattan</i>
Париж	<i>Galleries Lafayette, Au Printemps, Bon Marche</i>	<i>Rive Gauche (Left Bank), Rue du Sevres</i>
Токио	<i>Channel, Hermes, Mikimoto, Louis Vuitton, Tiffany, универмаги Mitsukoshi, Matsuya, Matsuzakaya</i>	<i>Ginza Omote-sando</i>
Амстердам	<i>Metz&Co, De Bijenkorf, Magna Plaza, Pina, Razzmatazz, Van Ravenstein</i>	<i>Dam square, Nieuwedijk- Kalverstraat, Pieter Cornelisz Hooftstraat</i>
Берлин	<i>Galleries Lafayette, KaDeWe, Peek & Cloppenburg, Europa-Center, Wertheim, Potsdamer Platz Arcaden</i>	<i>Kurfuerstendamm, Friedrichstraße</i>

Город	Модные универмаги	Модные кварталы
Брюссель	<i>Inno, H&M, City Boulevard Anspach, Galeries Royales St Hubert</i>	<i>Rue Neuve</i>
Вена	<i>Steffi, Ringstrassen, Galerien</i>	<i>Kdrtnerstrasse, Mariahilferstrasse</i>
Санкт-Петербург	<i>Пассаж, Галерея бутиков Гранд Палас, Гостиный двор, Дом моды</i>	<i>Невский проспект</i>

Цикл закупок в определенной степени зависит от *fashion*-календаря, основные события которого составляют показы дизайнерских коллекций. Несмотря на то, что дизайнеры работают на всех ценовых уровнях индустрии моды, на самом деле термин «дизайнерская одежда» применим к наиболее дорогому сектору рынка. Подиумные показы дизайнерских линий проводятся два раза в год. Сами коллекции подразделяются на две основные категории: от-кутюр и прет-а-порте. Байеры, работающие на массовый рынок, не приглашаются на модные дефиле от-кутюр, поскольку одежда этого класса продается клиентам напрямую через дома моды. Коллекции от-кутюр появились в конце XIX – начале XX в., а пика своей популярности достигли в 1950-х годах. Однако к концу XX в. их влияние стало неуклонно снижаться, и на сегодняшний день они редко становятся источниками популярных модных тенденций, в отличие от показов прет-а-порте, которые на современном этапе имеют гораздо больший вес в мире моды. Тот факт, что модные шоу проходят два раза в год – демонстрация коллекций на сезоны осень – зима и весна – лето, – способствует сохранению двухсезонной структуры во всей индустрии моды, несмотря на то, что ретейлеры, реализующие одежду массового спроса, проводят более частую смену своих ассортиментов.

4.2.4. Показы от-кутюр

Термин «от-кутюр» порой ошибочно используют, описывая все дизайнерские коллекции без исключения, однако, согласно строгому определению, одежду можно отнести к классу от-кутюр, только если дизайнер имеет собственное ателье (мастерскую) в Париже. Настоящая от-кутюр – это единичная продукция. Она изготавливается на заказ по меркам клиента и шьется вручную. Хотя одну и ту же модель могут приобрести несколько человек, все же такую одежду покупают в высшей степени особенные клиенты, которых во всем мире наберется не более нескольких сотен. Наряд класса от-кутюр нередко стоит более £ 10 тыс. Несмотря на то, что такая цена может показаться потребителю массового рынка невероятно высокой, многие дома моды не получают прибыли, причем ситуация складывается именно таким образом отнюдь не по причине неумелого ведения бизнеса, что было бы логично предположить, ведь коллекция от-кутюр является ключевой составляющей стратегии продвижения бренда. Трудоемкий характер процесса шитья на за-

каз и подгонки модели по фигуре, дорогостоящие ткани и отделка – все это в значительной степени обуславливает высокую стоимость одежды данного класса. Однако наибольших расходов требует проведение дефиле, которое может длиться меньше часа, но стоит больше £ 100 тыс. Супермодели демонстрируют наряды от-кутюр небольшой группе избранных журналистов и клиентов. Затраты на показ можно компенсировать за счет широкого освещения этого события в национальной и международной прессе, что принесет гораздо большие дивиденды по сравнению с эквивалентной суммой, потраченной на рекламу. Благодаря данному каналу информации простые люди, большинство из которых даже и не мечтают о покупке платья от-кутюр, попадают в гламурные сети мира роскоши, покупая такие сопутствующие товары, как духи. Вследствие высоких объемов продаж на массовом рынке по всему миру продукция, производимая по лицензии, особенно аксессуары и парфюмерно-косметические изделия, обеспечивает неплохой оборот, необходимый для существования многих домов моды. Большинство из них создают собственные линии прет-а-порте, а дополнительный престиж им придают коллекции класса от-кутюр.

4.2.5. Показы прет-а-порте

Термин «прет-а-порте» относится к дизайнерской одежде, которая производится массово, в отличие от той, что шьется на заказ по меркам клиента. Коллекции прет-а-порте демонстрируются отдельно от линий от-кутюр два раза в год – в феврале и сентябре, примерно за 6 месяцев до того, как готовая продукция поступит в магазины. Наибольшее освещение в средствах массовой информации получают показы в Милане, Париже, Лондоне и Нью-Йорке. Коллекции прет-а-порте дешевле своих аналогов класса от-кутюр, так как они не шьются на заказ, однако расходы на постановку шоу, рекламу, а также на высококачественные дизайн, раскрой, ткани и производство ведут к тому, что такая одежда стоит гораздо дороже продукции массового спроса. Тот факт, что изделия прет-а-порте обычно выпускаются в меньших объемах, чем товары массового рынка, также влияет на формирование цены, поскольку может снизить экономическую эффективность их производства. Однако дизайнеры, пользующиеся коммерческим успехом и известные по всему миру – например, *Calvin Klein*, *Donna Karan* и *Prada*, – могут себе позволить такие же объемы, что и ретейлеры, реализующие одежду массового спроса. То, что последние в большинстве своем черпают вдохновение из коллекций прет-а-порте, уже давно стало секретом полишинеля. И хотя байеры, работающие на массовый рынок, вряд ли смогут попасть на подиумные показы, модели, представленные на этих дефиле, еще до начала соответствующего сезона можно найти в Интернете или журналах, что позволяет ретейлерам создавать собственные варианты ключевых дизайнерских тенденций – нередко в течение того же периода времени. Одежда, которую носят известные персоны, все чаще ассоциируется с новыми веяниями в массовой моде, чему во многом способствует появление многочисленных журналов и телепрограмм, посвященных знаменитостям.

4.2.6. Вторые линии дизайнерских коллекций для сегмента массового спроса

Многие бренды прет-а-порте выпускают то, что называется вторыми линиями, в которых неповторимый авторский стиль подиумных коллекций воссоздается в более дешевой версии, например *DKNY (Donna Karan)*, *CK (Calvin Klein)* и *Versus (Versace)*. Эти проекты оказываются весьма прибыльными, так как на них работают престиж и имидж их более дорогих аналогов, созданных теми же известными брендами. Система создания вторых линий получила в 1990-х годах еще большее распространение благодаря нескольким британским дизайнерам, которые начали создавать коллекции в тесном сотрудничестве с крупными ритейлерами, работающими на массовом рынке, и компаниями, торгующими по каталогам. Магазины *Marks & Spencer* стали пионерами этого подхода, наняв таких дизайнеров, как Пол Смит и Бетти Джексон в качестве консультантов. С тех пор компания *Debenhams* перехватила у них пальму первенства, выпустив на рынок коллекции в более дешевом ценовом диапазоне и с большим количеством представленных моделей, чем дизайнерские. В то же время они стоят дороже, чем обычный ассортимент *Debenhams*, созданный ее собственными специалистами. Среди подобных новаторских линий можно выделить *Star* от Джульена Макдональда и *J* от Джаспера Конрана. Такого рода сотрудничество выгодно и дизайнерам: плоды их работы становятся достоянием гораздо более широкой аудитории, а гонорары помогают финансировать создание подиумных коллекций. Удивительно, но изначально – до того, как это стало обычной практикой среди ритейлеров, – *Marks & Spencer* никак не рекламировали тот факт, что привлекли к работе над своим ассортиментом известных дизайнеров. А в 1999 г. на свет появилась их коллекция *Autograph*, имевшая более высокую ценовую категорию и продававшаяся в дизайнерских секциях небольшого числа магазинов сети *Marks & Spencer*.

4.2.7. Корпоративные дизайнерские отделы

Некоторые *fashion*-ритейлеры имеют собственный дизайнерский отдел, который располагается в головном офисе вместе с отделом закупок. Специалисты этого подразделения, проведя анализ прогноза модных тенденций, принимают за составление тренд-бордов (также известных под названием «настенные коллажи модных тенденций»), цветовых палитр, а также за поиск стилевых решений для следующих сезонов. Зачастую дизайнеры вместе со своими коллегами из отдела закупок ездят в командировки, чтобы приобрести образцы-прототипы или посетить специализированные выставки, а затем на начальном этапе планирования ассортимента обсудить современные веяния и различные конструкторские концепции. Дизайнеры, работающие на некоторых ритейлерах, например на *Marks & Spencer*, как правило, занимаются исключительно прогнозированием модных тенденций и потом инструктируют дизайнерские отделы своих производителей по поводу основных выявленных ими тенденций. В других розничных компаниях (включая *Adams*, *Next*, *Oasis* и *Warehouse*) они отвечают за дизайн одежды, которая продается в их магазинах.

4.2.8. Дизайнерский отдел компании-поставщика одежды

Некоторые ретейлеры в деле поиска информации о модных тенденциях полагаются на поставщиков одежды. В тех случаях, когда производитель имеет дизайнерский отдел, работающий на территории Великобритании, именно он отвечает за сбор необходимых сведений и предлагает байерам концепции новых моделей. Дизайнеры поставщика могут составлять тренд-борды общих тенденций сезона, единые для нескольких предприятий либо разные для каждой розничной компании, с которой сотрудничает производитель. Как правило, тем ретейлерам, которые работают на одну и ту же возрастную группу и в одном ценовом диапазоне, предоставляется одинаковая информация. Отдел дизайна может работать над составлением тренд-бордов как единая команда, что позволяет прибегать к самым разнообразным идеям и пользоваться индивидуальным опытом каждого из ее членов. Есть и другой вариант: специалист в одиночку занимается проектом, предназначенным для конкретного ретейлера. После составления тренд-бордов поставщик одежды представляет их в ходе собрания, которое проводится с участием байера и, по крайней мере, одного из дизайнеров. Как правило, такие презентации проходят в отделе закупок, но иногда – на территории производителя. На подобное ключевое мероприятие может прийти руководитель отдела дизайна компании-поставщика, для того чтобы поддержать своего коллегу. Побывав на нескольких подобных собраниях, байер может составить собственное мнение по поводу основных тенденций, соответствующих сезону и целевой аудитории.

4.3. Подготовка информации о будущих модных тенденциях

Различные варианты образцов для нового сезона могут быть отображены на тренд-бордах, представляющих собой профессиональный коллаж из множества фотографий последних журналов моды. Создание успешного тренд-борда требует серьезной отдачи и глубокого анализа. Количество необходимых тем обычно не меняется из сезона в сезон, а потому для ассортимента, например женской одежды, будет достаточно пяти из них – трех новых модных тенденций и двух классических вариантов образа. Пять – это как раз то количество, которое может разместить большинство магазинов данного ретейлера. В индустрии моды существует неписаное правило, гласящее: в каждом сезоне должен присутствовать хотя бы один ретро- и один этнический образ, которые можно комбинировать. На первый взгляд, кажется, что такой подход ограничивает дизайнера и байера, однако на самом деле он обеспечивает бессчетное множество вариаций, если учесть количество исторических периодов и этнических культур, которые могут послужить источником вдохновения.

В конце 1990-х годов модные тенденции испытывали сильнейшее влияние со стороны моды 1970-х, а также индийского стиля в тканях и отделке. Ретрообразы обычно берутся из коллекций 20-летней давности. Они редко возрождаются в изначальной точности, что отчасти объясняется инновациями в области современных технологий производства тканей и швейного оборудования. Одна из причин возвращения образа 20 лет спустя, возможно, заключается

в том, что подростки, находящиеся в авангарде моды, слишком юны, чтобы помнить этот стиль в одежде. А поскольку старшее поколение уже отказалось от него, то принятие его молодежью может рассматриваться как легкая форма бунтарства, ведь они возрождают тот образ, который был отвергнут их родителями. Поскольку потребители моды жаждут все новых и новых товаров, Интернет ускоряет обмен визуальной информацией о модных тенденциях, а конкуренция среди ретейлеров неуклонно растет, вполне вероятно, что модные тренды будут возрождаться со все нарастающей частотой.

4.3.1. Презентация тренд-бордов

Дизайнер и байер сталкиваются в *fashion-СМИ* с громадным количеством информации, из которой они должны суметь отфильтровать сведения о тенденциях, не интересных их потребителю, при этом концентрируя свое внимание на моделях с наибольшим потенциалом продаж. После всестороннего анализа модных трендов, выявленных во время командировок и просмотра журналов, дизайнер имеет некоторое представление о рабочих названиях и настроениях тех образов, которые будут популярны в следующем сезоне. На этом этапе он должен составить краткое описание необходимых цветов, видов тканей или пряжи, вариантов рисунка, типов одежды, силуэтов, деталей отделки и источника вдохновения, которым может являться, к примеру, повседневная одежда 1950-х годов. Для иллюстрации всех этих аспектов подбираются изображения, как правило, в виде вырезок (страниц, вырезанных из журналов моды). Поскольку одни и те же издания могут послужить источником идей для очень многих дизайнеров, в поисках вдохновения стоит также обратить внимание на прессу, не имеющую прямого отношения к моде (например, журналы о садоводстве, кино, путешествиях, обустройстве интерьера). Они могут подсказать интересное цветовое решение и позволят сделать тренд-борд более привлекательным с эстетической точки зрения, разнообразив уже набившие оскомину изображения дефилирующих манекенщиц и придав проекту чуть больше оригинальности. Такой подход к созданию тренд-борда облегчит его восприятие байерами и дизайнерами.

Собрав на первом этапе множество вырезок для иллюстрации каждой модной темы коллекции, дизайнер должен провести тщательный отбор: безжалостно отбросить несущественные изображения и подыскать новые более информативные фотографии. Одновременно следует продумывать и макеты тренд-бордов, которые обычно представляют собой листы формата А2 или А3. Очень важно поэкспериментировать с расположением изображений, чтобы сформировать фокусную точку. Если дизайнер имеет необходимое оборудование, он может отсканировать интересующие его фотографии и обработать их в компьютерной программе, например в *Adobe® Photoshop*. Но многие специалисты до сих пор составляют тренд-борды вручную, поскольку это занимает меньше времени, а содержание презентации важнее ее качества в такой быстро изменяющейся отрасли, как мода.

В тренд-борд можно также включить соответствующие теме образцы тканей (хотя не всегда представляется возможным найти материал требуемого цвета). При этом необходимо тщательно продумать их размещение на макете: либо отвести отдельную секцию, либо распределить по всему тренд-борду. Очень важно сделать все аккуратно и профессионально, иначе ткани не будут гармонировать с остальной визуальной информацией.

Каждая тема должна получить свое имя, что облегчит дальнейшее обсуждение представленных образцов. Это нужно прежде всего дизайнерам и байерам. Однако оно может использоваться и при инструктировании продавцов, а также стать известным покупателю, например как название секции в посылочном каталоге товаров. Данное название должно быть эффектным, а значит, кратким (обычно не длиннее трех слов) и красочным.

4.3.2. Составление цветовой палитры

Цветовая палитра (или цветовая тема) – это отобранные и соединенные вместе оттенки, которые являются частью определенной модной тенденции. Они обычно входят в состав тренд-бордов, тем самым позволяя определить, какие именно цвета соответствуют каждой теме. Палитра, как правило, составляется либо из образцов тканей, либо с помощью систем автоматизированного проектирования (САПР). Кроме того, необходимо иметь отдельные от тренд-бордов цветовые темы. Их следует отправлять поставщикам материалов и одежды, чтобы точно сориентировать относительно цветов, которые должны быть использованы в массовом производстве. Палитры, составленные из образцов тканей, имеют некоторое преимущество: они удобнее для подбора необходимого оттенка красителя, так как на другом материале (том, что пойдет в производство) этот тон будет выглядеть примерно так же. Для создания палитры лучше использовать ткани с матовой поверхностью и избегать блестящих, например атласа, поскольку их цвет изменяется в зависимости от освещения. Поставщикам необходимо предоставлять достаточно крупные отрезки, так как очень сложно правильно подобрать тон и прокрасить ткань, если образец по размеру не больше почтовой марки (такие прецеденты имели место). Производитель одежды может попросить сразу трех изготовителей материала окрасить его в один и тот же оттенок, а следовательно, ему понадобятся три экземпляра палитры. Кроме того, ему необходим собственный образец для сравнения. По этой причине байеру стоит заказать отрез ткани длиной по крайней мере один метр для его последующего использования. В цветовые палитры также можно включать образцы пряжи – при составлении, к примеру, трикотажного ассортимента.

В обязанности *fashion*-байера входит определение будущих модных тенденций, при этом он имеет в своем распоряжении следующие источники информации:

- специализированные издания и веб-сайты, занимающиеся прогнозированием модных тенденций;
- специализированные выставки моды;

- коллекции прет-а-порте;
- отдел дизайна.

Иногда за составление тренд-бордов отвечают команды закупок, но чаще всего эта функция выполняется дизайнерами ретейлера или поставщика.

4.4. Закупки для сетей монобрендовых магазинов модных товаров

Розничные сети магазинов модных товаров обладают большим числом торговых точек. Они могут принадлежать к разным целевым сегментам рынка, иметь различные системы закупки товара и организационные структуры, но основные принципы приобретения продукции остаются для них более или менее одинаковыми. В данном пособии под сетью магазинов модных товаров понимается такой *fashion*-ретейлер, в распоряжении которого находится минимум 20 торговых точек (хотя большинство из них имеют более сотни). Подобные компании господствуют на британском рынке одежды. Именно в этом сегменте сосредоточена основная часть потенциальных вакансий на должность байера в Великобритании. Большинство сетей модных магазинов разрабатывают ассортименты продукции под собственной торговой маркой (в США это явление обычно носит название *private label*). В Европе, по сравнению с Великобританией, ситуация несколько иная: на рынке доминируют независимые *fashion*-ретейлеры, продающие брендовый товар.

КРУПНЫЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Большинство сетей магазинов модных товаров являются дочерними предприятиями по отношению к материнской компании, которая зачастую имеет совершенно другое наименование. Пик популярности данного способа ведения бизнеса на британском рынке моды пришелся на 1980–1990-е годы, когда большая часть специализированных модных магазинов принадлежала четырем владельцам – *Burton Group*, *Next*, *Sears* и *Storehouse*. К 2000 г. сети модных магазинов объединились, в результате остались лишь две компании, распоряжающиеся значительной частью их активов. В 1990-х годах *Sears Group* (не путать с одноименной американской фирмой) распалась, а ее торговые точки были распроданы.

В 1990-х годах компания *Burton Group* отделилась от сети универсальных магазинов *Debenhams*, изменив свое название на *Arcadia Group*. Она сохранила все модные сети, которыми ранее владела *Burton Group* (*Topshop*, *Topman*, *Burton*, *Dorothy Perkins*, *Evans* и *Outfit*), а в 1998 г. приобрела *Miss Seifridge* и *Wallis* у фирмы *Sears*. *Arcadia group* и *Bhs* сейчас являются собственностью *fashion*-магната Филлипа Грина. *Rubicon Retail Limited* в настоящее время владеет магазинами *Principles* и *Warehouse*, ранее принадлежавшими *Arcadia Group*, а также розничной сетью *Shoe Studio Group* (*Bertie*, *Chelsea Cobbler*, *Nine West*, *Pied a Terre* и *Roland Cartier*). Компания *Next* успешно пережила 1990-е годы, сохранив все свои магазины мужской, женской и детской модной одежды, а также линию предметов интерьера и каталог посылочной торговли.

Предприятия *Alexon* и *Vaugur* – это новые игроки на высококонкурентном розничном рынке моды Великобритании. *Alexon* объединяет классические

бренды женской одежды среднего сегмента *Alex & Co*, *Ann Harvey*, *Dash*, *Eastex*, *Minuet* и *Kaliko*, магазины обуви *Dolcis* (недавно появившегося *fashion-ретейлера Bay Trading*) и мужской одежды *Envy*. Исландская инвестиционная компания *Baugur* в короткие сроки стала владельцем впечатляющего числа разнообразных британских модных фирм, приобретя *Oasis*, *Karen Millen*, *Whistles* и *Coast* (которые в 2004 г. были переименованы в *Mosaic group*) в дополнение к брендам *Jane Norman* и *MK One*. Кроме того, *Baugur* владеет различными продовольственными магазинами и магазином игрушек *Hamleys*, а также имеет свою долю в *French Connection*, *House of Fraser*, *Woolworthspic* и выпуске линии прет-а-порте *Matthew Williamson*.

Помимо специализированных сетей модных магазинов главными игроками на британском рынке являются несколько ретейлеров, список которых возглавляет *Marks & Spencer* (сеть универмагов широкого профиля). Эта компания неизменно в течение многих лет остается лидером по товарообороту. Кроме одежды *Marks & Spencer* продает предметы интерьера и продовольственные товары и уже давно зарекомендовала себя как изготовитель высококачественной продукции. В 2004 г. общий оборот модной продукции данного предприятия составил £ 3,4 млрд, что значительно превышает показатели его ближайших конкурентов (*Retail Intelligence*, 2005 г.). В конце 1990-х годов из-за падения доходов и сокращения швейного производства в Великобритании в СМИ сложился негативный образ *Marks & Spencer*, однако, несмотря на тяжелый экономический климат в розничном сегменте, компания сумела сохранить рентабельность. По сведениям, публикуемым *Key Note* (*Key Note*, 2006), *Next* и *Arcadia* занимают второе и третье места соответственно по объему годового оборота среди британских *fashion-ретейлеров*.

Сети магазинов модных товаров можно разделить на несколько категорий в зависимости от предлагаемого ими ассортимента.

4.4.1. Специализированные сети магазинов модных товаров

Как следует из их названия, специализированные сети магазинов модных товаров продают исключительно модную продукцию. Их можно классифицировать по ценовому диапазону (табл. 7).

Таблица 7. Ценовая классификация модных магазинов

Нижний сегмент массового рынка	Средний сегмент массового рынка	Верхний сегмент массового рынка
<i>Bay Trading</i>	<i>Arcadia Group</i>	<i>Coasf</i>
<i>H&M</i>	<i>Adams</i>	<i>East</i>
<i>Mackays</i>	<i>Gap</i>	<i>French Connection</i>
<i>Mark One</i>	<i>Kookai</i>	<i>Wobbs</i>
<i>Matalan</i>	<i>Mothercare</i>	<i>Jigsaw</i>
<i>New Look</i>	<i>Aterf</i>	<i>Karen Millen</i>
<i>Peacocks</i>	<i>Oasis</i>	<i>Monsoon</i>
<i>Primark</i>	<i>River Island</i>	<i>Garry Webber</i>
<i>Selec</i>	<i>Zara</i>	<i>Reiss</i>

Хотя этот список далеко не полон, он позволяет получить некоторое представление о фирмах и их прямых конкурентах внутри определенного ценового диапазона. Данная классификация условна, так как *fashion*-ритейлеры могут изменить свою политику и нередко предлагают ряд суббрендов в разных ценовых категориях. Магазины нижнего сегмента были особенно популярны в конце 1990-х годов благодаря тому, что для покупателей основное значение имело оптимальное соотношение стоимости и качества, но начиная с 2000 г. они перестали доминировать на рынке. В среднем сегменте сконцентрировано наибольшее количество сетей магазинов модных товаров в Великобритании, а это значит, что он переполнен, хотя и нацелен на самую многочисленную группу из всей аудитории потребителей моды.

Несмотря на то, что ценовой диапазон *Karen Millen* существенно выше аналогичного показателя *Monsoon*, и тот и другой магазины относятся к верхнему сегменту. В Великобритании относительно небольшое число сетей модных магазинов занимают область между магазинами массового рынка и гораздо более престижными дизайнерскими коллекциями. Эта ниша покрывает большой ценовой диапазон и иногда называется «масстижным» (от англ. *masstige*, которое образовано путем слияния слов *mass* – массовый и *prestige* – престижный) рынком.

В настоящее время существует тенденция к диверсификации специализированных сетей модных магазинов: помимо одежды они реализуют и другие модные товары. Например, *Oasis* продает украшения, солнцезащитные очки, сумки, белье и обувь. Соответственно, растет спрос на байеров, которые имеют опыт работы с продукцией, не относящейся к предметам гардероба.

4.4.2. Франчайзинг

Специализированные сети модных магазинов иногда работают на франчайзинговой основе. Это значит, что ими владеет франшизополучатель, закупающий всю продукцию у франшизодателя (который является автором концепции и имиджа компании). Франчайзинговый контракт обязует франшизополучателя оплатить франшизодателю пусковые затраты и в дальнейшем выплачивать ему лицензионные платежи. С одной стороны, этот способ учреждения розничного бизнеса может показаться затратным, с другой стороны, он дает большие шансы на успешную реализацию товаров под известным брендом, а накладные расходы на планирование ассортимента, разработку изделий и рекламу покрываются франшизодателем. Франчайзинг довольно редко встречается на британском рынке моды. Этот вид торговли популярен у европейских брендов *Benetton*, *Mango* и *Kookai* и позволяет им эффективно осуществлять международную экспансию. Точно так же многие британские розничные сети, реализующие продукцию массового спроса, предлагают подобное лицензирование для открытия своих магазинов в других странах. Преимущество этого метода для франшизодателя заключается в том, что франчайзинг позволяет ему вывести концепцию своей компании на новые рынки с минимальными вложе-

ниями, а кроме того, приносит регулярный доход в виде платежей от франшизополучателей.

4.4.3. Сети универсальных магазинов широкого профиля

Сети универсальных магазинов широкого профиля предлагают покупателю большой выбор модных изделий и товаров для дома, выпущенных под собственной торговой маркой ретейлера. Самой известной сетью в Великобритании является *Marks & Spencer*, а ее главный конкурент – компания *Bhs* (первоначальное название *British Home Stores*), реализующая продукцию примерно той же ценовой категории. Многие подобные сети магазинов среднего сегмента потеряли свою долю на рынке. Так, *Littlewoods* и *C&A* стали жертвами конкуренции. Несмотря на то, что фирма *Littlewoods* закрыла все свои магазины, она сохранила торгово-посылочный бизнес (см. разд. 3.5) *Woolworths* – это сеть универсальных магазинов широкого профиля, которые предлагают уникальный ассортимент товара, и хотя его основу составляют предметы домашнего обихода, здесь также широко представлена одежда, в частности фирменная детская линия *Ladybird*. К этой же категории можно отнести и сеть *Boots*. Ее торговые точки в основном известны продажей товаров для дома, но также предлагают одежду для новорожденных и детей младшего возраста, которую в настоящее время от имени *Boots* разрабатывают компании *Adams (Mini Mode)* и *OshKosh*.

4.4.4. Универмаги

Универмаг – это розничный магазин, реализующий множество видов продукции, которая в основном представлена одеждой и предметами домашнего обихода. Значительная часть товаров принадлежит различным брендам, однако здесь также продаются изделия под собственной торговой маркой. В первой половине XX в. универмаги процветали в качестве *fashion*-ретейлеров, но в 1970-е годы с появлением специализированных сетей модных магазинов их популярность стала падать. Тем не менее, в Великобритании все еще существует несколько крупных сетей универмагов, включая *Debenhams*, *Fenwick*, *House of Fraser* и *John Lewis*. Они славятся своими ассортиментами модных изделий, которые охватывают самые разные ценовые категории. Однако по большей части эти торговые точки концентрируются на продаже товаров массового и среднего сегментов рынка. В течение последних 10 лет некоторые британские универмаги открыли новые филиалы, например магазины *Harvey Nichols* появились в Лидсе, Манчестере и Эдинбурге, а *Sel-fridges* – в Бирмингеме и Манчестере. (Модные универмаги, расположенные в крупных городах, перечислены в табл. 6).

Большинство байеров, работающих в данной области, выбирают продукцию из ассортиментов тех или иных брендов. Универмаги также нанимают закупщиков для разработки фирменных коллекций под собственным названием или под другой маркой, например линии товаров *Linea* и *Platinum* от *House of Fraser*. Некоторые компании, такие как *Debenhams*, предлагают два и более ассортимента, поскольку ориентированы на самые разные категории покупате-

лей. Они нанимают несколько групп байеров для работы над ними, поэтому создается впечатление, что под одной крышей собраны различные магазины.

4.4.5. Концессии

Многие компании предоставляют концессии, т. е. сдают часть своего помещения в аренду другому ретейлеру. Так, в некоторых универмагах *House of Fraser* есть торговые точки *Kookai* и *Levis*. Чаще всего эта часть магазина имеет собственный имидж, а ее персонал нанимается той фирмой, которая имеет концессию. Традиционно данным методом пользуются бренды среднего сегмента, ориентированные на консервативный, зрелый рынок, например *Jaeger*, *Alexon*, *Eastex* и *Jacques Vert group* (*Planet*, *Precis*, *Windsmoor*, *Melka* и *Tenson*). Некоторые из них также имеют собственные отдельные магазины.

4.4.6. Супермаркеты

Супермаркеты становятся все более важным элементом британского рынка моды. Основными конкурентами в этом сегменте являются фирмы *Tesco*, *Asda* и *Sainsbury's*. В 2000 г. компанию *Asda* приобрел американский ретейлер *Wal-Mart*, реализующий товары в доступном ценовом диапазоне, после чего ее линия одежды *George* была запущена в США. Успех экспериментального фирменного магазина *George* в центре Лидса привел к открытию подобных торговых точек в других британских городах. В 2004 г. компания *Sainsbury's* выпустила новую линию под названием *Ти*, в которую вошла детская одежда, разработанная *Adams* и заменившая собой коллекцию от дизайнера Джеффа Бэнкса.

Супермаркеты пользуются тем, что имеют большое число постоянных клиентов, которые поддаются искушению совершить импульсивную покупку одежды в ходе еженедельного шоппинга, а потому их аудитория гораздо многочисленнее, чем у большинства специализированных сетей модных магазинов. Целевой размер прибыли супермаркетов в связи с высокими объемами продаж ниже, чем у других ретейлеров массового рынка, поэтому они могут предложить свой ассортимент по более выгодным ценам, чем их конкуренты. Покупательная способность компании *Tesco* позволила ей осуществлять закупки товаров на так называемом «сером» рынке, т. е. приобретать дизайнерскую брендовую продукцию у посредников, а не у производителей и продавать ее потребителям по гораздо более низким ценам. Этот метод давно вызывает немало споров, поскольку сами изготовители его не поддерживают, так как данная практика приводит к удешевлению их изделий, и они неохотно продают свой товар напрямую супермаркетам.

4.4.7. Дискаунтеры

Магазины этой категории реализуют продукцию самых разных брендов по сниженным ценам. Товар выложен по размерам в торговом помещении без особого антуража. Многие закупаемые изделия являются остатками того или иного модного ассортимента, другие могут разрабатываться совместно с брендами специально для дискаунтера. Американский магазин *TK Maxx* является

лидером в этом сегменте рынка и за последние 10 лет значительно расширил свое присутствие в Великобритании.

4.4.8. Аутлеты

Американское понятие «торговая деревня» появилось в Великобритании в 1990-х годах. Торговые деревни, или аутлеты, как правило, расположены поблизости от города и представляют собой специально построенные помещения, в которых представлен широкий выбор товаров дизайнерского уровня, среднего и массового сегментов рынка, продающихся по сниженным ценам. Торговый центр *Bicester Shopping Village* в Оксфордшире объединяет бутики таких разных компаний, как *Monsoon* и *Versace*. Низкая стоимость продукции в аутлетах объясняется тем, что многие выставленные в них на продажу изделия были выпущены к прошлым сезонам или фазам. Время от времени в таких магазинах можно найти единственные в своем роде образцы, появившиеся на стадии разработки и не попавшие в массовое производство, которые являются уникальными вариантами той или иной модели. Продажа товаров в подобных торговых центрах позволяет дизайнерским компаниям сохранять видимость верхнего сегмента рынка в своих стандартных магазинах, которые обычно расположены в Лондоне, на большом расстоянии от торговой деревни. Фирма *McArthur Glen* имеет 16 дизайнерских аутлетов в Великобритании и Европе. Существуют также независимые торговые деревни, такие как *Atlantic Village* в Девоне и *Gretna Gateway Outlet Village* в Шотландии.

4.4.9. Международные сети магазинов модных товаров

Некоторые сети магазинов модных товаров США и Европы расширили свое присутствие во всем мире, а часть из них оказала большое влияние на британский рынок, поскольку составила прямую конкуренцию отечественным компаниям. Среди широко известных международных сетей модных магазинов можно назвать следующие:

- *Mango, Zara, Bershka, Massimo Dutti* (Испания);
- *Benetton* (Италия);
- *Kookai, Morgan* (Франция);
- *Gap* (США);
- *Hennes & Mauritz (H&M)* (Швеция).

Многие британские сети магазинов модных товаров также имеют отделения за границей, например *Marks & Spencer* и *Dorothy Perkins*. В настоящее время компания *Topshop* планирует открыть свои торговые точки в США.

4.4.10. Фабричные магазины

Все производители одежды стоят перед необходимостью избавляться от второсортного товара, т. е. от некондиционной одежды. Нередко подобная продукция появляется из-за низкого качества пошива. Еще одна причина – брак ткани, который не был выявлен до запуска моделей в производство. Отделы контроля качества компании-изготовителя и ретейлера стремятся решить все

проблемы, связанные с соответствием товара требуемым стандартам, прежде чем он поступит в магазины. В результате у поставщиков остается некоторое количество не принятой заказчиком продукции, которую необходимо каким-либо образом реализовать, чтобы частично возместить издержки на ее создание.

Производители одежды нередко имеют собственные магазины. Зачастую они располагаются в здании предприятия, что позволяет снизить накладные расходы, которые могут быть довольно высокими в случае аренды помещения в торговом центре. Цены в таких фабричных магазинах особенно низкие (часто на 50 % ниже), что объясняется незначительными расходами на их содержание и некондицией товара. Интерьер торговых площадей обычно весьма прост, но потребители и не ожидают чего-то большего. Несмотря на то, что обычно такие магазины расположены за городом, информация о них распространяется от одних покупателей к другим, и те готовы преодолеть некоторое расстояние ради получения удовольствия от весьма выгодного приобретения.

В прежние времена в Великобритании многие фабричные магазины располагались на севере и в центральных графствах Англии, где были сконцентрированы предприятия швейной промышленности, но сегодня их осталось совсем немного. Некоторые фабричные магазины нанимают байеров, которые помимо прочего занимаются управлением, но эта работа, по сравнению с закупками для ретейлера массового рынка, в гораздо меньшей степени связана с созданием новых продуктов, если таковое вообще имеет место. Система фабричных магазинов существует во многих странах, включая Гонконг.

4.5. Закупки модной продукции для фирм посылочной торговли

Функции *fashion*-байера в фирме посылочной торговли мало чем отличаются от тех обязанностей, которые выполняет его коллега в сети магазинов модных товаров. Однако эти ретейлеры используют разные способы реализации продукции, которые и определяют ход отбора ассортимента и в конечном итоге результаты продаж. Ниже перечислены некоторые различия между посылочной торговлей и сетью розничных магазинов, существующие в сфере проведения закупок:

- чрезвычайно большое значение в торгово-посылочных компаниях приобретает своевременность поставок, иначе клиенты будут разочарованы. В розничной торговле покупатели могут просто не знать о том, что какие-то изделия отсутствуют на складе;
- прежде чем заказать одежду по каталогу, потребитель не может потрогать или поближе рассмотреть ее;
- нередко изделия отличаются по цвету или качеству от своих фотоаналогов. Это может быть связано с особенностями печатного процесса или с тем, что продукция была изготовлена из другой ткани или другими поставщиками;
- для оценки успешности ассортимента используется вычисление объема продаж из расчета на одну страницу и весь каталог;

– число возвратов одежды в посылочной торговле гораздо выше, чем в розничной, в основном потому, что потребители могут заказать несколько изделий на выбор, прежде чем принять окончательное решение об их приобретении.

Цикл закупок, осуществляемый байерами в компаниях посылочной торговли, выпускающих товарный ассортимент под собственной маркой ретейлера, очень схож с тем, который осуществляется в модных магазинах. Однако специалисты, работающие в данной сфере, как правило, имеют больший круг обязанностей, чем их коллеги из розничной сети. В процессе составления каталога байера могут консультировать сотрудники других отделов. После окончательного отбора на стадии разработки ассортимента проводится фотосессия. На этом этапе закупщик еще имеет возможность внести некоторые коррективы в фирменные товары, например, изменить длину модели, так как современные приемы создания цифрового изображения позволяют видоизменять фотографии. Многие компании посылочной торговли реализуют и брендовые изделия или даже специализируются на их продаже. Следовательно, их байеры занимаются либо фирменной, либо брендовой продукцией или, реже, и той и другой.

РЫНОК МОДЫ ПОСЫЛОЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Термин «домашний магазин» используется для обозначения торгово-посылочных каталогов, онлайн-ретейлеров и специализированных телевизионных каналов. Согласно данным службы исследования общественного мнения *Mintel* (*Mintel*, 2005 г.), британский рынок подобных услуг занимает второе место в Европе. В 2003 г. его объем продаж составил £ 10,5 млрд при среднем показателе £ 176 на человека. Многие традиционные ретейлеры, имеющие торговые залы, также реализуют модные ассортименты посредством системы «домашний магазин».

Основными компаниями на британском рынке моды посылочной торговли являются:

- *Littlewoods Shop Direct Group* (*Abound*, *Additions Direct*, *Choice*, *Great Universal*, *Kays*, *Littlewoods*, *LX*, *Marshall Ward*, *Sport-E*);
- *Next Directory*;
- *Freemans* (подразделение *Otto Versand*);
- *Grattan* (подразделение *Otto Versand*);
- *Empire* (подразделение международной торгово-посылочной группы *Redcats*, которая принадлежит *PPR*).

Вплоть до конца 1980-х годов считалось, что в Великобритании большинство фирм посылочной торговли специализируются на реализации консервативной одежды и работают в дешевом сегменте рынка. Зачастую их клиенты выступали в роли агентов, показывая каталоги (например, *Great Universal*) своим друзьям, за что получали небольшую комиссию от продаж. Помимо предметов гардероба они предлагали большой ассортимент изделий домашнего обихода. Товары стоили чуть дороже, чем сравнимая с ними продукция массового спроса, однако потребители могли оплачивать покупки в рассрочку в течение нескольких месяцев, что позволяло им приобретать то, что в ином случае было бы непозволительной роскошью. Эти каталоги, называемые *Big Book* (от англ. –

большая книга), существуют до сих пор и постоянно обновляются, отражая изменения, происходящие в их широкой покупательской аудитории. Они публикуют новые разделы, которые продаются как отдельные «магазины» и имеют самую различную специализацию — от современной молодежной моды до классики. Предметы домашнего обихода, называемые также реальными товарами (от англ. *hard goods* – материальные предметы, которые продаются через Интернет, но распространяются по почте или посредством личной доставки, в отличие от виртуальных товаров (компьютерных программ, музыкальных файлов и т. д.)), составляют в этих каталогах довольно большую часть, ассортимент которой формирует не группа *fashion*-закупок, а совсем другой отдел.

Крупнейшим в мире предприятием посылочной торговли является *Otto Versand* – частная фирма, расположенная в Германии, которая издает каталоги по всему миру, включая *Spiegel* (США), *Grattan* (Великобритания), *Trois Suisses* (Франция) и *Otto* (Германия). Самая большая британская компания, занимающаяся этим бизнесом, – *Littlewoods Shop Direct Group*, образовавшаяся в 2005 г. после слияния *Littlewoods* и *GUS* (ранее известной как *Great Universal Stores*). Каталог *Freemans* – одно из тех немногих изданий подобного рода, редакции которых размещаются в Лондоне. Значительная часть британских фирм, работающих в этой сфере, находятся на севере, включая *Littlewoods* (Ливерпуль), *Grattan* (Брэдфорд) и *Empire* (Лидс). В Великобритании большинство крупных торгово-посылочных компаний являются членами Ассоциации посылочной торговли и в своей коммерческой деятельности строго придерживаются ее норм и правил.

Телевизионные торговые каналы – *Ideal World* (вещающий из Питерборо) и *QVC* (работающий в Лондоне), – которые среди прочего продают и модные товары, стали доступны по спутниковому, кабельному и эфирному телевидению Великобритании. Они все больше проникают на британский рынок. Торговые телеканалы нанимают байеров, чтобы те отбирали продукцию для их программ. *QVC* (основанный в 1986 г. в США) был первым каналом, появившимся в британском телеэфире в 1993 г. Сегодня в *QVC* работает отдел по связям с поставщиками, оценивающий товары с точки зрения потенциала их продаж. Ожидалось, что компания *Next* станет первым британским ретейлером массового сегмента рынка, который будет реализовывать свою продукцию по телевидению.

В 1988 г. британский рынок посылочной торговли потрясла настоящая революция: был выпущен первый каталог *Next Directory* (рис. 34). В 1982 г. компания *Next* предложила инновационную концепцию магазина и ассортимента модных товаров. Имидж *Next* оказал воздействие на дизайн торговых залов, приемы визуального мерчендайзинга и координацию коллекций женской одежды массового спроса. Каталог *Next Directory* схожим образом повлиял на рынок посылочной торговли, предложив для продажи предметов гардероба стильный и минималистский способ преподнесения продукции, пробуждающий в покупателе желание приобрести товар. Значительная часть одежды, представленной в *Next Directory*, продавалась также и в розничных торговых залах *Next*, но сама идея каталога весьма импонировала тем покупателям, которым не хватало вре-

мени на походы по магазинам, в особенности постоянно растущему числу работающих женщин.

Между новым *Next Directory* и традиционным *Big Book* были четыре кардинальных отличия:

1. Каталог *Next Directory* был издан в твердой обложке, что делало его более привлекательным и придавало вид шикарного подарочного издания. Потребители должны были заплатить £ 3 сверху, и хотя эта сумма покрывала лишь малую толику реальной стоимости журнала, сам факт дополнительной платы делал его в глазах клиентов более ценным и престижным по сравнению с другими каталогами.

2. Компания *Next* обещала доставить покупку в течение 48 часов курьером или по почте. Значительная часть товаров оказывалась у заказчиков точно в срок и в основном быстрее, чем продукция конкурентов, многие из которых впоследствии сократили время доставки. (Сегодня фирма *Next* обычно привозит заказанные изделия уже на следующий день.)

3. Каталог *Next Directory* содержал образцы тканей, благодаря которым покупатели могли увидеть реальный цвет материала и пощупать его. Однако позднее от этой схемы пришлось отказаться, поскольку на этапе публикации было трудно закупить оптовую партию нужной ткани в достаточном объеме.

4. От клиентов не требовалось выступать в роли агентов, и им не выплачивались комиссионные. Вместо «бесплатной» доставки, которую предлагали конкуренты, *Next Directory* брал стандартную плату за привоз заказанного товара.



Рис. 34. Пример представления модных товаров в каталоге

Эти факторы в сочетании с коммерчески успешным ассортиментом одежды помогли *Next Directory* попасть в более высокий сегмент рынка по сравнению с его предшественниками. Еще до выпуска каталога на рынок компания *Next* приобрела производственные мощности для осуществления посылочной

торговли, проведя слияние с *Grattanplc*. Успех *Next Directory* подтверждается и теми фактами, что его формат остается практически неизменным, а фирма *Next* продолжала получать прибыль даже в конце 1990-х годов, когда многие другие известные *fashion*-ритейлеры терпели значительные убытки. Продукция *Next* реализуется в розничных торговых точках, по каталогу и через Интернет (www.next.co.uk). Товары из каталога могут быть доставлены на дом или в ближайший магазин.

4.6. Календарное планирование в мерчендайзинге модной индустрии

4.6.1. Мерчендайзинг-календарь разработки, производства и доставки продукта

График разработки и производства продукции обычно называется мерчендайзинг-календарем, поскольку выполнение всех этапов точно в срок имеет критическое значение для своевременного выпуска ассортимента на рынок, т. е. его появления в магазинах в назначенный день. Планированием ключевых дат сезона обычно занимаются менеджеры старшего звена – директор по закупкам или менеджер по мерчендайзингу. Все сроки сообщаются командам закупок и мерчендайзерам, чтобы они могли планировать время своих посещений поставщиков и проведения собраний с ними и с представителями других отделов компании. Как правило, этот график составляют в обратном хронологическом порядке, начиная с даты выпуска ассортимента и рассчитывая крайние сроки, необходимые для своевременного выполнения всех этапов, поскольку любые задержки могут стать причиной снижения прибыли компании. Для эффективного управления ходом производства байер должен разработать мерчендайзинг-календарь (табл. 8) для каждой модели ассортимента. Сделать это можно при помощи специальных компьютерных программ. Мерчендайзинг-календарь включает крайние сроки выполнения таких работ, как тестирование качества ткани на этапах представления образцов и массового производства, утверждение цвета материала, фурнитуры и отделки, а также примерка изделия. Байеру следует стремиться к утверждению каждого из этих элементов до назначенной даты, чтобы иметь запас времени на возможную отбраковку и повторное представление тканей, отделки или образцов для примерки. Обычно с первого раза большинство моделей не проходит утверждение, так как закупщик часто меняет их пропорции или дизайн, а отдел контроля качества – крой.

Таблица 8. Примерный цикл закупок ассортимента для первой фазы – сезона осень–зима

Задача	Примерное время выполнения
Анализ продаж в текущем сезоне	Начало августа
Планирование бюджета	Середина августа
Сравнительный шоппинг	Август-сентябрь
Целенаправленный шоппинг (Поиск поставщиков тканей)	Август-октябрь
Планирование ассортимента	Октябрь-ноябрь

Задача	Примерное время выполнения
Поиск поставщиков одежды	Ноябрь
Предварительный отбор ассортимента	Начало декабря
Обсуждение цен с поставщиками	Ноябрь-декабрь
Окончательный отбор ассортимента	Середина декабря

Байер должен хорошо разбираться в стандартах качества своих поставщиков, чтобы точно знать, сколько времени может занять внесение необходимых изменений, а также правильно рассчитать сроки с учетом возможного отказа от некоторых образцов и их пересдачи. Однако предусмотреть все моменты не просто, так как в большинстве своем изделия, представленные в ассортименте, – это новые или обновленные модели, *которые* отличаются по материалу, цвету или деталям отделки от тех, которые уже проходили процесс производства. Все это затрудняет прогнозирование качества модных товаров из-за весьма коротких производственных циклов, которые длятся несколько недель или дней, в отличие от других отраслей промышленности, где гораздо больший запас времени позволяет избежать множества проблем на начальной стадии.

Контроль мерчендайзинг-календаря является одной из основных обязанностей байера, а также составляет значительную часть работы его ассистента или стажера. В ведении большинства закупщиков находится более сотни моделей одежды в рамках одного ассортимента, включая продукцию для двух и более сезонов одновременно, поэтому очень важно вести строгую документацию, поскольку в таком сложном деле нельзя полагаться исключительно на свою память. Обо всех ключевых сроках утверждения каждого изделия необходимо уведомлять производителей. Как только модель прошла отбор, байер или мерчендайзер присваивает ей код, чтобы упростить процесс коммуникации и избежать ошибок. Несмотря на то, что поставщики должны быть хорошо осведомлены обо всех датах сдачи образцов ткани, отделки или готовых изделий для их утверждения, байерам и их помощникам нередко приходится весьма жестко контролировать ход производства, постоянно связываясь с изготовителями, поскольку зачастую они опаздывают. В связи с этим закупщики должны обладать хорошими навыками устного и письменного общения. Не менее важно уметь вести себя дипломатично, поскольку взаимопонимание между байером и поставщиком выгодно обеим сторонам, в связи с этим выговор за опоздание с доставкой может быть неуместен, если сроки сдачи выполнены на 95 %. Не стоит рисковать хорошими отношениями с партнерами из-за случайной ошибки. Байеру или его ассистенту следует еженедельно встречаться с мерчендайзером, работающим над аналогичным товарным ассортиментом, для обмена информацией о ходе выполнения мерчендайзинг-календаря.

В некоторых магазинах для контроля используются компьютерные системы, что позволяет обновлять мерчендайзинг-календарь по мере реализации задач и оценивать эффективность прямо в сети, не прибегая к личным встречам. Кроме того, менеджер по закупкам может потребовать регулярный отчет о ходе работы над ассортиментом, к нему можно обратиться за помощью в случае воз-

никновения проблем с определенными моделями или поставщиками. Пример мерчендайзинг - календаря приведен в *приложении А*.

4.6.2. Утверждение ткани и декоративной отделки

После того как байер отобрал для включения в ассортимент то или иное изделие, выполненное в определенном материале, он, а также инспектор по качеству и поставщик должны неукоснительно следовать некоторым процедурам, строго предписанным большинством ретейлеров, для того чтобы обеспечить соответствие продукции необходимым стандартам качества. Данный предмет гардероба будет изготовлен из эталонного отреза ткани для его последующей демонстрации во время презентации ассортимента. При этом производитель одежды должен предоставить образец материала на испытание в одну из утвержденных ретейлером лабораторий. Обычно байер просит покрасить эту ткань в определенный оттенок из цветовой палитры ретейлера, предназначенной на текущий сезон. Данный пример называется лабораторным образцом крашения и, как правило, высылается на утверждение байеру. Последний рассматривает его в световом ящике (небольшой кабине, освещенной такими же лампочками, как и в торговых залах компании), чтобы увидеть, как будет выглядеть этот цвет в магазине в момент совершения клиентом покупки. Лабораторный образец крашения сравнивают с эталонным образцом цвета, в соответствии с которым байер просил покрасить ткань для данной модели. Каждому лабораторному образцу крашения присваивается определенный код, который воспроизводит точную формулу, использованную для получения данного оттенка (пропорции смешанных пигментов). Все это делается для того, чтобы закупщик мог утвердить образец, не возвращая его производителю. Байер должен незамедлительно указать на карточке, прикрепленной к образцу, дату проверки и результат, т. е. был он утвержден или забракован.

Если лабораторный образец крашения забракован, байеру следует немедленно связаться с поставщиком и указать на характер возникшей проблемы (например, на необходимость добавить немного красного в пурпурный оттенок, чтобы он совпал с тем цветом, который требуется ретейлеру). Крайне важно сравнивать все лабораторные образцы крашения одного оттенка с эталоном, так как в магазине, как правило, одновременно выставляются несколько изделий, выполненных в этом цвете, причем из ассортиментов, подготовленных разными байерами, и они не должны отличаться друг от друга. Так, голубая рубашка из линии одного закупщика может быть сшита из ткани, произведенной в Турции, а пара брюк ей в тон из линии другого закупщика – из ткани, изготовленной в Китае. Поскольку эти поставщики находятся далеко друг от друга и не общаются между собой, байеры должны стать связующим звеном между ними и строго контролировать единообразие цвета, так как в противном случае могут упасть продажи.

Например, голубой цвет на представленном образце слегка темнее эталонного – этот факт может показаться несущественным, но в действительности очень важен. Недостаток необходимо исправить, поскольку если другой производитель окрасит ткань в более светлый тон и оба оттенка будут утверждены и пойдут в массовое производство, то окажется, что предметы одежды, которые должны идти в паре, не

гармонируют по цвету. Иногда поставщик присылает на утверждение байера несколько лабораторных образцов крашения, чтобы последний мог сразу определить тот, который наиболее приближен к эталону. Это значительно экономит время. При работе с набивной тканью закупщик может выбрать оттенок из нескольких вариантов цветового решения или попросить, чтобы тона были основаны на цветовой палитре ретейлера. Как правило, производитель высылает байеру на утверждение образец «принта» – большой отрез ткани с рисунком требуемого цвета.

Поставщики также отправляют закупщику образцы материалов, уже поступивших в массовое производство, а байер должен сравнить их с эталонным цветом и утвержденным лабораторным образцом крашения, прежде чем начнется пошив одежды.

4.6.3. Тестирование тканей

Большинство ретейлеров настаивают на том, чтобы ткани прошли определенные испытания, так как хотят удостовериться, что качество материала отвечает требованиям компании, а также снабдить произведенную одежду соответствующими инструкциями по уходу. Крупные розничные фирмы имеют собственное необходимое оборудование, но большинство ретейлеров полагаются на лаборатории изготовителей одежды или независимые исследовательские центры. Такие учреждения имеют полную документацию, в которой зафиксированы требования ретейлера, и регулярно проходят проверку на предмет строгого соблюдения всех необходимых стандартов и процедур. Тестирование проводится на эталонном отрезе ткани, чтобы проверить ее эксплуатационные характеристики. Предоставленный в качестве образца материал, который на данном этапе не прошел испытания, вряд ли поступит в массовое производство, если изготовитель не улучшит его свойства. Если же это «та самая» ткань, байер может пересмотреть критерии и согласиться на то, чтобы одежду из нее нельзя было стирать в машине, как того ожидает потребитель. После проверки качества материала отдел технологий производства тканей или отдел контроля качества ретейлера составляют инструкцию по уходу, которая включается в этикетку будущего изделия. В связи с тем, что каждый ретейлер разрабатывает свой стандарт, к одной и той же ткани могут прилагаться разные инструкции по уходу: в одном магазине будет рекомендована машинная стирка, в другом – ручная.

4.6.4. Примерка изделий

Одежду примеряют на моделях, имеющих размер, принятый ретейлером за стандарт (обычно это 12-й размер для женской одежды, 42-й – для мужской, а для детской – размер, соответствующий ребенку 7–8 лет). По мере возможности каждый раз на примерку приглашается одна и та же модель, поскольку изделие может по-разному выглядеть на разных людях. Некоторые ретейлеры имеют в штате собственных манекенщиц, что раньше было общепринятой практикой для многих компаний, занимающихся модной одеждой. Сегодня из-за более скромных бюджетов позволить себе это могут только крупные розничные магазины. Большинство ретейлеров нанимают через агентства независимых моделей и оплачивают

их работу посуточно. Инспекторы по качеству также могут использовать во время примерки манекены требуемого размера (мягкие модели в виде человеческого торса в натуральную величину), которые либо покупаются, либо изготавливаются на заказ. Однако очень важно увидеть каждое изделие на живом человеке, чтобы посмотреть, как оно выглядит в процессе носки, а также проверить чисто практические аспекты (удобно ли его надевать, ходить в нем). Поскольку производство все чаще размещается за границей, то все комментарии в процессе примерок должны быть исключительно понятными и для большей наглядности сопровождаться рисунками. Иногда, если изготовитель одежды находится в той же стране, что и ретейлер, на примерке может присутствовать его представитель – дизайнер, технолог по производству одежды или лекальщик. Такая система позволяет специалисту принимать активное участие в процессе и предлагать решение проблем, связанных с кроем, что помогает до минимума снизить количество примерочных сессий, необходимых для утверждения моделей одежды.

После первой примерочной сессии производители вносят поправки в выкройку и само изделие (утверждение очень редко происходит с первого раза), а затем демонстрирует второй образец на следующей примерочной сессии. Когда крой модели одобрен, поставщиков обычно просят предоставить ее два идентичных образца, выполненных из требуемой ткани, и инспектор по качеству оценивает их, прикрепляя к каждому приемочное клеймо ретейлера с комментариями по поводу необходимых мелких корректировок, на котором он ставит свою подпись и дату. Один из утвержденных образцов возвращается производителю до начала изготовления лекал для всего заказанного размерного ряда, а другой остается у ретейлера для сравнения с моделями на более позднем этапе. Некоторые компании просят предоставить им для примерочной сессии целый ряд образцов одного изделия разных размеров – обычно самого маленького, среднего и самого большого.

После окончания примерочных сессий основная ответственность за дальнейший процесс переходит от байера к отделу контроля качества, если только технолог по производству одежды не обнаружит какую-либо проблему, решение которой потребует вмешательства закупщика. В обязанности отдела контроля качества входит проверка качества продукции во время ее изготовления и после доставки на склад. Контакты с байером обычно ограничиваются обновлением информации о ходе утверждения моделей, размерного ряда и консультациями в случае возникновения трудностей. Работа инспектора по качеству нередко предусматривает заграничные командировки в целях наблюдения за производством тех или иных изделий. Это называется проверкой на местах, которая состоит в осмотре продукции, находящейся на стадии производства, и контроле выполнения стандартов качества до того, как она поступит на склад ретейлера. Такая практика помогает обеспечить поддержание должного уровня и сэкономить время и расходы на отсылку некачественного товара поставщику. Осуществляемый контроль включает в себя измерение различных параметров изделий, позволяющее удостовериться в соответствии требуемым специ-

фикациям, а также проверить качество производства. Желая снизить временные и финансовые затраты на проведение проверок на местах, ретейлеры все чаще просят поставщиков самостоятельно осуществлять сертификацию стандартов производства. Некоторые компании реализуют тестирование всех моделей на носкость, но большинство фирм прибегают к этой методике только в том случае, когда есть вероятность возникновения проблем. Инспектор по качеству отвечает за организацию подобных испытаний: раздает изделия участникам, выясняет их мнение, подводит итоги и при необходимости предпринимает соответствующие шаги.

Как правило, инспектор по качеству физически не может проследить за производством каждой отдельной модели ассортимента, поскольку они в большом количестве изготавливаются на множестве фабрик одновременно. Если не осуществлялась проверка на местах, то еще до наступления срока поставки производителя могут попросить прислать один или несколько образцов на утверждение прямо в отдел контроля качества компании – ретейлера. Готовые изделия доставляются на склад компании (который обычно находится не в головном офисе, а в другом месте), где инспектор по качеству проверяет товар, прежде чем он поступит в магазины. Осуществлять контроль могут и специалисты, работающие на складе и тесно сотрудничающие с центральным отделом контроля качества. Как правило, инспектирование проводится в произвольном порядке, и просматривается примерно одно изделие из сотни. Однако некоторые товары требуют полной проверки на складе, например, если у поставщика уже были проблемы с качеством этого типа продукции. В случае несоответствия одежды стандарту либо вся поставка забраковывается и отправляется обратно производителю, либо проводится консультация с байером, который решает, насколько серьезны дефекты и стоит ли из-за них идти на риск нехватки товаров в магазинах. Квалифицированный инспектор по качеству может быть очень полезен закупщику, так как он помогает избежать потенциальных проблем в ходе производства еще до того, как они возникнут, предвосхитив их появление на самом раннем этапе. Желательно, чтобы байер внимательно прислушивался к советам сотрудников из отдела контроля качества и учитывал их, принимая решения относительно разработки и кроя одежды. Как только продукция доставляется на склад ретейлера, а ее качество проходит утверждение, она развозится по магазинам в соответствии с указаниями отдела мерчендайзинга. После этого байеры с нетерпением ожидают реакции потребителей на ассортимент и по мере поступления информации о продажах анализируют полученные данные, начиная работу над новым циклом закупок.

Заключение

Данное пособие является методическим материалом, позволяющим сформировать компетенции обучающегося в области продвижения продукции в розничных сетях торговли, создания и поддержки положительного имиджа компании.

Формирование рынка потребителя в России и доминирование предложения над спросом порождает острую конкуренцию в сфере модной индустрии. В этой борьбе решающим фактором является эффективность мерчендайзинга, определяемая новыми подходами и креативными решениями по организации торгового пространства, планировании инструментов мерчендайзинга и использования всего многообразия его инструментов и средств.

Еще на стадии разработки коллекции знание основ мерчендайзинга позволит планировать средства и инструменты мерчендайзинга для наиболее эффективного продвижения и реализации изделий индустрии моды.

В учебном пособии подробно рассмотрены вопросы представления товаров и торговых услуг в розничном торговом предприятии индустрии моды, которое включает в себя развитие самообслуживания и других форм активной продажи; выкладку и демонстрацию товаров, их потребительских свойств; использование упаковки и маркировки с исчерпывающей информацией для покупателей; гибкую политику цен; внутримагазинную рекламу, расширение дополнительных услуг в розничном торговом предприятии, стимулирование спроса.

Современные креативные технологии в области мерчендайзинга, используемые специалистами, являются одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ не только в индустрии моды, но и в реализации широкого спектра товаров потребительского спроса.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные функции байера модного магазина.
2. Назовите основные принципы формирования ассортимента мультибрендового бутика.
3. Перечислите этапы календарного планирования закупки коллекции.
4. Назовите типы модных магазинов.
5. Определите источники информации для разработки тренд-бордов бутика женской одежды.
6. Перечислите центры мировой моды.
7. Формы представления дизайнерской одежды.
8. Перечислите особенности мерчендайзинга торгово-посылочной торговли.
9. Опишите формулу бренда.
10. Охарактеризуйте каналы реализации товаров *fashion*-индустрии.
11. Проведите исследование мирового рынка *fashion* торгово-посылочной торговли.
12. Проведите исследование мирового рынка *fashion* Интернет-торговли.
13. Назовите источники информации о модных тенденциях.
14. Опишите роль байера в процессе закупок товаров *fashion*-индустрии.
15. Проведите анализ факторов, определяющих эффективность работы *fashion*-ритейлеров.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Провести анализ организации мерчендайзинга конкретного торгового предприятия. Исследование можно провести методом наблюдения и (или) опроса с выделением следующих этапов:

1-й этап. Описание концепции исследуемого предприятия

На данном этапе дается характеристика предприятия индустрии моды-объекта исследования, описываются основные параметры: стилевое направление, охват рынка, ширина ассортимента, основные носители бренда предприятия и т. д.

2-й этап. Выявление целей и задач мерчендайзинга

Важнейшим моментом в работе является определение целей и задач мерчендайзинга (табл. 9).

Таблица 9. Цели мерчендайзинга для разных субъектов маркетинга

Цели мерчендайзинга	Производитель	Оптовик	Розничное торговое предприятие
1.			
2.			
3.			

Выявить и обосновать факторы, влияющие на определение целей и задач конкретной торговой точки.

Далее определить связь задач мерчендайзинга с элементами комплекса маркетинга (табл. 10).

Таблица 10. Связь задач мерчендайзинга с элементами комплекса маркетинга

Составляющие комплекса маркетинга	Задачи мерчендайзинга
Товарная политика	
Ценовая политика	
Позиционирование	
Коммуникативная политика	

3-й этап. Анализ использования основных процедур мерчендайзинга

К основным процедурам мерчендайзинга относятся следующие:

- определение ассортиментных позиций;
- определение цены на товар;
- планировка торгового зала и подбор оборудования;
- размещение отделов и секций;
- представление товара в торговом зале;
- оформление товара;
- реклама на месте продажи;
- *promotion*-акции, конкурсы;
- подбор музыки, освещения и запахов для торгового зала;
- подготовка квалифицированного персонала.

4-й этап. Организация торгового пространства. Расстановка оборудования

Таблица 11. Технологическая планировка торгового зала

Виды технологической планировки торгового зала	Преимущества	Недостатки
1. Линейная («решетка»)		
2. Боксовая («трек» или «петля»)		
3. Смешанная		
4. Выставочная		
5. Свободная		

Можно дополнить рассмотрение организации торгового пространства схемой с изображением плана интерьера магазина, помещенного в приложение. Определить принципы выделения отделов.

5-й этап. Рассмотрение использованных POS материалов

Таблица 12. Классификация POS материалов по функционально-ориентированному признаку

Виды	Примеры (заполняются самостоятельно)
1. С функцией локализации (для указания местонахождения магазина)	
2. Аттрактивные (для привлечения внимания к магазину, выделяя его среди остальных)	
3. С функцией зонирования (для указания нахождения отделов в торговом зале)	
4. Экспонирующие (способствуют привлечению внимания к товару благодаря выделению места его выкладки)	
5. Просветительские (сообщают о потребительских свойствах товара)	
6. Информационные (подтверждают присутствие товара)	
7. Пропагандистские (с имиджевыми материалами и советами по применению)	
8. Контактные (представляют возможность непосредственного контакта с товаром)	
9. Идентифицирующие торговый персонал	
10. Демонстрационные	
11. Тестирующие	
12. Транспортные	
13. Утилизационные	

6-й этап. Анализ ассортимента магазина

Особенности ассортимента, отраслевая принадлежность

Таблица 13. Характеристики ассортимента

Характеристика ассортимента	Оценка характеристики*
Структура	
Широта	
Глубина	
Насыщенность	
Гармоничность	

*Возможен или расчет оценок характеристики, или качественные оценки характеристик.

Таблица 14. Выделение ассортиментных групп

Критерий выделения ассортиментной группы	Характеристика выделенной ассортиментной группы
1.	
2.	

Критериями выделения ассортиментных групп могут быть следующие: отраслевая принадлежность товаров, материал, из которого они изготовлены, характеристики потребителей на которых ориентированы.

7-й этап. Креативные аспекты планирования мерчендайзинга

Свет.

Музыка.

Дизайн.

Запах.

Задание выполнить в описательной форме.

8-й этап. Итоговая таблица

Таблица 15. Сравнительный мерчендайзинг

Параметр		Рассматриваемый бренд	Конкурентный бренд
Размер торговой площади			
Количество продавцов			
Количество кассиров			
Совмещение / распределение функций продавцов и кассиров			
Освещение	торгового зала		
	витрины		
Музыкальное сопровождение			
Тип магазина			
Планограмма (планировка, схема магазина, разбивка на зоны)			
Пространственное размещение (уровни расположения товара)			

Параметр	Рассматриваемый бренд	Конкурентный бренд
Представление товаров в торговом зале (линейное размещение, горизонтальная выкладка, вертикальная выкладка)		
Программы лояльности (карточки VIP-клиентов, подарки к событиям, закрытые показы и т. д.)		
Примерочные кабины (оборудование, освещение)		
Шоу-рум		
Оформление магазина (манекены, вешалки, полки, торговое оборудование)		
Соотношение оформления внутри и на витрине		
Тренд-борды		
POS- средства:		
С функцией локализации (для указания местонахождения магазина)		
Аттрактивные (для привлечения внимания к магазину)		
С функцией зонирования		
Экспонирующие		
Просветительские		
Информационные		
Пропагандистские (с имиджевыми материалами и советами по применению)		
Контактные		
Идентифицирующие товар		
Демонстрационные		
Тестирующие		
Транспортные		
Утилизационные для мусора		
Ассортимент (ассортиментные группы, сопутствующие товары, структура ассортимента)		

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Теория человеческих потребностей, их применение в маркетинге.
2. Эволюция мерчендайзинга в России и за рубежом.
3. *Fashion*-маркетинг.
4. Особенности мерчендайзинга в индустрии моды.
5. Визуальный мерчендайзинг.
6. Роль и виды освещения в системе мерчендайзинга.
7. Мерчендайзинг косметических товаров.
8. Мерчендайзинг парфюмерии.
9. Мерчендайзинг в магазинах одежды.
10. Мерчендайзинг в торговых сетях.
11. Расчет и оценка эффективности мероприятий по мерчендайзингу.
12. Организация работы отдела мерчендайзинга у производителя, поставщика: структура, основные функции.
13. Обязанности и функции мерчендайзеров.
14. Товарный ассортимент: подходы к разработке.
15. Системы сбыта и реализации товаров.
16. Методики анализа ассортимента.
17. Войны в торговых залах.
18. Мерчендайзинг: цели и задачи производителя и продавца.
19. Динамика и тенденции развития розницы в России.
20. Основные торговые форматы: супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома.
21. *BTL* в торговом зале.
22. *P.O.P.* или *POS*-материалы.
23. Типы сетевых магазинов Санкт-Петербурга.
24. Оборудование *fashion*-ритейлеров.
25. Варианты размещения коллекции со смешанным ассортиментом.
26. Ценности мировой культуры и их влияние на потребление товаров класса «люкс».
27. Специфика представления товаров в сети Интернет.
28. Особенности потребления товаров категории «люкс».
29. Стратегия мерчендайзинга предприятия.
30. Закупки товаров премиум-класса.
31. Продвижение товаров премиального спроса.
32. Эффективность мероприятий мерчендайзинга.
33. Премиальное ценообразование.
34. Технология планирования расположения товаров в торговом зале.
35. Виды *POS*-средств и размещение их в торговом зале.
36. Дизайн и организация зонирования торгового зала.
37. Программы лояльности покупателей.
38. Особенности продвижения товаров в «шоу-румах».

1. Разработайте стратегию мерчендайзинга магазина, торгующего молодежной одеждой.
2. Предложите варианты размещения в торговом зале оборудования для реализации новой одежды.
3. Сформулируйте задачи закупщика модной одежды.
4. Дайте прогноз модных тенденций на ближайший сезон весна–лето, осень–зима.
5. Определите типы POS-средств для бутика, специализирующегося на мужской моде.
6. Определите роль POS-средств в системе продвижения новой модной коллекции.
7. Разработайте ассортимент для бутика, специализирующегося на молодежной моде.
8. Определите, перечислите и опишите источники информации для прогнозирования модных тенденций.
9. Охарактеризуйте достоинства и недостатки франчайзинга в индустрии моды. Приведите примеры таких торговых предприятий.
10. Определите район концентрации модных магазинов в Санкт-Петербурге. Дайте характеристику магазинов.
11. Опишите особенности мерчендайзинга монобрендового бутика.
12. Определите место бренда в системе мерчендайзинга новой коллекции.
13. Разработайте варианты освещения бутика женской одежды.
14. Предложите варианты оформления витрины мультибрендового бутика одежды / обуви / парфюмерии.
15. Определите достоинства и недостатки вертикальной выкладки товаров в модной индустрии.
16. Определите принципы формирования коллекции мультибрендового бутика женской одежды / обуви / аксессуаров.
17. Дайте определение модного бренда и предложите вариант его продвижения.
18. Проведите исследование модных универмагов Санкт-Петербурга. Опишите систему мерчендайзинга выбранного Вами универмага и магазинов в нем.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Определение мерчендайзинга, цели и задачи мерчендайзинга.
 2. Возникновение мерчендайзинга. История и современное развитие.
 3. Механизм действия мерчендайзинга. Четыре принципа мерчендайзинга.
 4. Поведенческие особенности потребителей.
 5. Особенности мерчендайзинга поставщика и розничного торговца.
 6. Организация мерчендайзинга в компании. Схема организации мерчендайзинга в компании.
 7. Деятельность отдела мерчендайзинга. Обучение мерчендайзеров.
 8. Методы мерчендайзинга поставщика. Анализ и планирование продаж.
- ABC – XYZ анализ.*

9. Особенности взаимодействия оптовых и производственных компаний с розничными сетями. Учет особенностей магазина.
10. Особенности взаимодействия оптовых и производственных компаний с розничными сетями. Организация места продажи товара.
11. Проведение специальных акций в магазинах.
12. Мерчендайзинг в розничной торговле.
13. Торговый зал. Эффективная организация торгового пространства. Виды планировки торговых площадей.
14. Эффективность использования торговых площадей: основные показатели.
15. Расположение товарных групп, зон для продвижения товара, точек действия, оформление входной и прикассовой зон.
16. Особенности и принципы организации торгового пространства магазинов различной специализации.
17. Цветовые сочетания в интерьере и выкладке товара. Цветовая символика, связь цветов со специализацией магазина и целевой группой покупателей, влияние цветов на продажи.
18. Принципы композиции. Особенности восприятия покупателем форм и объемов.
19. Группа правил эффективного запаса.
20. Группа правил эффективного расположения.
21. Группа правил эффективной презентации...
22. Мерчендайзинг товаров продовольственной группы.
23. Мерчендайзинг товаров непродовольственной группы.
24. Особенности выкладки товара в розничных торговых точках различных форматов.
25. Особенности выкладки товаров для разных целевых групп.
26. Способы выделения отдельных видов товаров с помощью экспозиции и рекламы.
27. Акценты и средства привлечения внимания к товару. Эмоциональная привязка покупателя.
28. Возможности освещения и торгового оборудования. Особенности освещения различных видов товаров.
29. Способы выделения различных видов товаров с помощью экспозиции, POS-материалов, нестандартных и нетрадиционных решений.
30. Визуальный мерчендайзинг.
31. Основы формирования ассортиментных групп (основы композиции костюмного ансамбля).
32. Основные процедуры мерчендайзинга. Календарь мерчендайзинга.
33. Ценообразование: товары класса «люкс», «бридж», массовые коллекции.
34. Показатели эффективности мерчендайзинга.
35. *Fashion*-маркетинг (основы маркетинга модного товара).
36. Мода: структура и сегментация индустрии моды.
37. Стилистика. Классификация и характеристика стилей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Линч Аннет. Изменения в моде. Причины и следствия. *Changing Fashion: A Critical Introduction to Trend Analysis and Meaning* / Аннет Линч, Митчелл Д. Штраус; пер. А. Гольдина. – М.: Гревцов Паблишер, 2009.
2. Аакер, Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер; пер. с англ. С. А. Старов. – 2-е изд. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2008. – 435 с.
3. Бренды и брендинг / Р. Клифтон и др.; пер. с англ. А. Ижорский. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2008. – 328 с.
4. Воронкова, О. В. Маркетинг: учеб. пособие / О. В. Воронкова, К. В. Завражина, Р. Р. Толстяков и др. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.
5. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО: МИРБИС, 2008. – 509 с.
6. Голубкова, Е. Н. Международный маркетинг / Е. Н. Голубкова. – М.: Дело и сервис, 2008.
7. Грегори А. Сэнд. Принципы мерчендайзинга. *Principles of Merchandising* / пер. М. Долженков. – М.: Гревцов Паблишер, 2007.
8. Гузелевич, Н. Мерчендайзинг. Практика эффективных продаж (+ CD-ROM) / Н. Гузелевич. – М.: Изд-во Гревцова. Сер.: Бизнес от А до Я. 2008.
9. Ефимова, С. А. Маркетинговое планирование, или как с помощью плана добиться увеличения прибыли / С. А. Ефимова. – М.: Альфа-пресс, 2007.
10. Гейл Колин. Мода и текстиль. Рождение новых тенденций / Колин Гейл, Ясбир Каур. – М.: Гревцов Паблишер, 2009.
11. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. И. И. Малкова. – 2-е изд. – М.; СПб.; Н. Новгород: Питер, 2008. – 718 с.
12. Мазилкина, Е. И. Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие / Е. И. Мазилкина. – М.: ЭКСМО, 2010. – 235 с.
13. Маркетинг и торговля. Новый англо-русский толковый словарь / под общ. ред. М. А. Сторчевого – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2006.
14. Мартин, Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом: стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е. И. Титов. – М.: Группа ИДТ, 2008. – 334 с.
15. Морган, Т. Визуальный мерчендайзинг. Витрины и прилавки для розничной торговли. Тони Морган / пер. Александр Романов. – М.: Рипол Классик, 2008.
16. Музыкант, В. Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями: учеб. пособие для программ МВА / В. Л. Музыкант. – М.: ЭКСМО, 2009.
17. Уайт Никола, Fashion-бизнес. Теория, практика, феномен. *The Fashion Business: Theory, Practice, Image* / ред. Никола Уайт, Йен Гриффитс. – М.: Гревцов Паблишер, 2008.
18. Панфилова, А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учеб. пособие / А. П. Панфилова; Рос. акад. образования, Моск. психол.-социал. ин-т. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2007. – 316 с.

19. Парамонова, Т. Н. Мерчендайзинг: учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. А. Рамазанов. – М.: КноРус, 2011.
20. Пименов, П. А. Вижу – хочу! Мерчендайзинг в мире моды / П. А. Пименов. – М.: SmartBook, Омега-Л, 2009.
21. Просветов, Г. И. Маркетинговые исследования: задачи и решения / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-пресс, 2008.
22. Рамазанов, И. А. Мерчендайзинг в торговом бизнесе: учеб. пособие / И. А. Рамазанов. – М.: Деловая литература, 2002.
23. Маркус Стэнли, Секреты идеального магазина. Мемуары создателя розничной империи. *Minding the Store: A Memoir* / пер. Ирина Радюшкина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
24. Тангейт, М. Всемирная история рекламы / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2008. – 270 с.
25. Тангейт, М. Мужские бренды: Создание и продвижение товаров для сильного пола / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 213 с.
26. Оконкво Уче, Брендинг в моде класса "люкс". Мастерство создания и управления. *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques* / пер. Сергей Гуринович. – М.: Гревцов Букс, 2010.
27. Говорек Хелен, Закупки в сфере моды. *Fashion Buying* / пер. А. Поплавская. – М.: Гревцов Паблишер, 2009.
28. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – М.; СПб.: Н. Новгород: Питер, 2008. – 368 с.
29. *Fashion and Textiles: An Overview* / пер. Т. Ежов, ред. Т. Кулахметова. – М.: Гревцов Паблишер, 2009.
30. Goworek, H. *Careers in Fashion and Textiles* / H. Goworek. — Blackwell Publishing: Oxford, 2006. *International Textiles. Textile View*.

Веб-сайты

www.firstview.com

www.ftv.com

www.wgsn.com

Таблица А1. Примерная схема мерчендайзинг-календаря утверждения модной одежды

Код модели	Описание	Поставщик Страна происхождения	Утверждение образцов, крашения и принтов	Утверждение образцов ткани	Утверждение отделки	Утверждение примерочных образцов, моделей 12 размера	Утверждение образцов, моделей 8, 12, 16 размера	Утверждение ткани и отделки для массового производства	Начало массового производства	Ожидается на складе
AW028	Красный Топ с длинными рукавами	TL Hong Kong	Утверждено 24.01	Утверждение но 22.01	Отделка утверждена на 25.01	Забракован но 23.03, второй образец ожидается 01.04	Ожидается 14.04	Ожидается 23.04	01.05	10.08
AW029	Голубая футболка	BY Ltd UK	Утверждено 14.02	Забракованы 06.02, новый образец ожидается 25.02	Утверждение но 15.03	Утверждение но 25.03	Ожидается 30.04	Ожидается 14.05	28.06	10.06

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы мерчендайзинга.....	4
1.1. История мерчендайзинга.....	4
1.2. Цели и задачи мерчендайзинга.....	6
1.3. Основы товарной политики и формирования ассортиментных групп.....	10
Контрольные вопросы и задания.....	15
2. Организация мерчендайзинга.....	17
2.1. Основные процедуры мерчендайзинга.....	17
2.1.1. Процедура мерчендайзинга.....	17
2.2. Инструменты мерчендайзинга.....	37
2.3. Мерчендайзинг в системе маркетинговых коммуникаций. POS-средства.....	39
2.3.1. Реклама на месте продажи.....	39
2.3.2. Витрины.....	41
2.3.3. Подбор музыки для торгового зала.....	43
2.3.4. Аромат. Продукция модной индустрии.....	43
Контрольные вопросы и задания.....	44
3. Анализ эффективности мерчендайзинга.....	44
4. Мерчендайзинг товаров индустрии моды.....	52
4.1. Концепция мерчендайзинга бренда.....	52
4.2. Источники информации для прогнозирования модных тенденций.....	55
4.2.1. Буки и журналы по прогнозированию модных тенденций.....	55
4.2.2. Специализированные выставки моды.....	57
4.2.3. Дизайнерские коллекции.....	59
4.2.4. Показы от-кутюрье.....	60
4.2.5. Показы прет-а-порте.....	61
4.2.6. Вторые линии дизайнерских коллекций для сегмента массового спроса.....	62
4.2.7. Корпоративные дизайнерские отделы.....	62
4.2.8. Дизайнерский отдел компании-поставщика одежды.....	63
4.3. Подготовка информации о будущих модных тенденциях.....	63
4.3.1. Презентация тренд-бордов.....	64
4.3.2. Составление цветовой палитры.....	65
4.4. Закупки для сетей монобрендовых магазинов модных товаров.....	66
4.4.1. Специализированные сети магазинов модных товаров.....	67
4.4.2. Франчайзинг.....	68
4.4.3. Сети универсальных магазинов широкого профиля.....	69
4.4.4. Универмаги.....	69
4.4.5. Концессии.....	70
4.4.6. Супермаркеты.....	70
4.4.7. Дискаунтеры.....	70

4.4.8. Аутлеты.....	71
4.4.9. Международные сети магазинов модных товаров.....	71
4.4.10. Фабричные магазины.....	71
4.5. Закупки модной продукции для фирм посылочной торговли.....	72
4.6. Календарное планирование в мерчендайзинге модной индустрии.....	76
4.6.1. Мерчендайзинг-календарь разработки, производства и доставки продукта.....	76
4.6.2. Утверждение ткани и декоративной отделки.....	78
4.6.3. Тестирование тканей.....	79
4.6.4. Примерка изделий.....	79
Заключение	82
Контрольные вопросы и задания.....	82
Задания для практических занятий.....	83
Вопросы и задания для самостоятельного изучения.....	87
Вопросы к экзамену.....	88
Библиографический список.....	90
Приложение А.....	92

**Любименко Анна Игоревна
Титова Марина Николаевна
Чигиринова Марина Владимировна**

МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Издательский редактор Т. Н. Козлова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=2017575, по паролю.
— Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 07.07.2017 г. Рег. № 575/17.

ФГБОУВО «СПбГУПТД»
Юридический и почтовый адрес:
191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18.
<http://sutd.ru/>