

**Бондаренко Виктория Андреевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы  
ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический универси-  
тет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону  
[b14v@yandex.ru](mailto:b14v@yandex.ru)



**Миргородская Ольга Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы  
ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,  
г. Ростов-на-Дону  
[olyana\\_mon@mail.ru](mailto:olyana_mon@mail.ru)

**Дадаян Наринэ Аркадьевна,**

ассистент кафедры маркетинга и рекламы ФГБОУ ВПО «Ростовский государствен-  
ный экономический университет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону  
[narinedadayan@mail.ru](mailto:narinedadayan@mail.ru)

### **Этапы разработки и реализации программы мерчандайзинга компании-поставщика потребительских товаров массового спроса**

**Аннотация.** Авторами последовательно описываются ключевые этапы разра-  
ботки и реализации программы мерчандайзинга компании-поставщика потреби-  
тельских товаров массового спроса. В статье также раскрываются виды мер-  
чандайзинга, наиболее востребованные компаниями-поставщиками товаров  
FMCG, а также возможные варианты организации мерчандайзинга в компании.

**Ключевые слова:** мерчандайзинг, программа мерчандайзинга, стандарт мер-  
чандайзинга, аудит мерчандайзинга.

**Раздел:** (04) экономика.

В настоящее время вопросы разработки и реализации эффективных программ мерчандайзинга являются актуальными практически для всех отечественных компа-  
ний-поставщиков товаров FMCG (потребительских товаров массового спроса), по-  
скольку направлены на повышение рентабельности продаж и относятся к уровню  
стратегически важных бизнес-задач в области трейд-маркетинга.

Планомерная и продуманная реализация программы мерчандайзинга позволя-  
ет компании-поставщику не только осуществлять более тесный контакт с потреби-  
телем в местах продаж, но и предоставляет ему возможность укреплять и повышать  
позиции своей продукции на рынке, добиваться предпочтительного отношения к ней  
в торговом зале магазина.

Принимая решение о разработке и внедрении программы мерчандайзинга,  
необходимо определить значимые цели и функции мерчандайзинга в компании. Это  
невозможно сделать без грамотной аргументации и финансовых выгод, которые  
обеспечит отдел мерчандайзинга, т. е. необходимо разработать подробный бизнес-  
план внедрения и развития программы мерчандайзинга в организации [1]. Кроме то-  
го, для каждого предприятия процесс построения целостной системы мерчандайзин-  
га должен носить индивидуальный характер и будет зависеть от ее целей, особен-  
ностей клиентской базы и ассортимента продукции.

Построение и дальнейшая реализация программы мерчандайзинга в компании,  
как правило, проходит в несколько основных этапов, которые показаны на рис. 1.

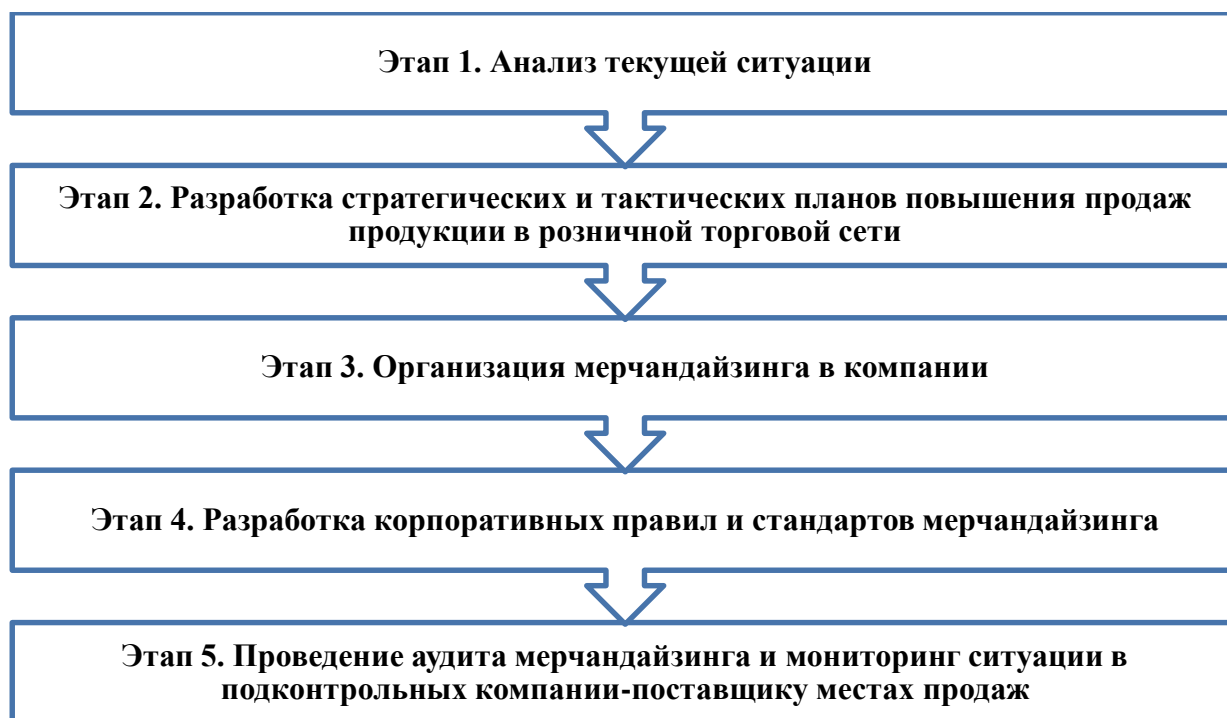


Рис. 1. Алгоритм поэтапно процесса разработки программы мерчандайзинга компании-поставщика

Первоначально на этапе разработки программы мерчандайзинга проводится анализ текущей ситуации, который включает в себя:

- оценку эффективности отношений с розничными торговыми предприятиями;
- оценку упаковки, существующих POS-материалов и информации о продукте, которую получают покупатели в местах продаж;
- аудит торговых точек по таким направлениям как присутствие в торговой точке товарной группы; представленность товара основных конкурентов; цели по заполнению полочного пространства; выделение приоритетных позиций (по маржинальности и востребованности того или иного продукта) в рамках каждого торгового канала;
- анализ ресурсов компании;
- выбор приоритетных направлений деятельности.

На втором этапе осуществляется разработка стратегических и тактических планов повышения продаж продукции в розничной торговой сети. Основные направления деятельности компании-поставщика на данном этапе связаны:

- с разработкой стратегии увеличения доли рынка;
- оценкой потенциала магазинов;
- организацией работы мерчандайзеров;
- осуществлением связи с розничными торговцами, совершенствованием услуг, предоставляемых розничным предприятиям;
- поддержкой специальных акций в местах продаж.

Для получения положительного эффекта от внедрения программы мерчандайзинга компания-поставщик в первую очередь должна определить цели, в основе которых будет лежать концепция мерчандайзинга, разработанная в соответствии с генеральной маркетинговой политикой компании и включающая в себя стратегические и тактические цели по количеству торговых точек, которые будут охватываться мерчандайзерами на первоначальном этапе (тотальный мерчандайзинг или

точечный).

Третий этап связан с эффективным распределением ресурсов (материальных и технических средств, человеческих ресурсов); разработкой / реорганизацией структуры мерчандайзинга; распределением задач и схем взаимодействия отделов в компании; разработкой требований к сотрудникам и кандидатам на должности; разработкой документации, регламентирующей работу отдела мерчандайзинга (положение об отделе, должностные инструкции); выбором методов мотивации сотрудников отдела мерчандайзинга; разработкой системы оценки эффективности мерчандайзинга в компании и работы мерчандайзеров.

С точки зрения работы самого мерчандайзера компания-поставщик на этом этапе может выбрать для себя один из видов мерчандайзинга, общая характеристика и преимущества которых представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Возможные виды мерчандайзинга,  
реализуемые компаниями-поставщиками товаров FMCG [2]**

<b>Вид мерчандайзинга</b>	<b>Общая характеристика</b>	<b>Преимущества</b>
<b>Категорийный</b>	Представляет собой возможность продвижения не отдельных брендов, а целых категорий той или иной продукции. Мерчандайзер полный рабочий день находится только в одной торговой точке и обслуживает определенную категорию товара	– Устраняется неоправданная и излишняя конкуренция между производителями товара одной категории, при этом для конечного потребителя создаются наиболее комфортные условия для совершения покупки – Представляется возможность сконцентрироваться на каждой категории товара и создать единую концепцию дизайна и оформления торгового зала согласно всем требованиям розничных сетей.
<b>Визитный</b>	Строится по принципу посещения одним мерчандайзером разных торговых точек, расположенных на его маршруте. Визитный мерчандайзер осуществляет работу только с продукцией конкретного производителя	Мерчандайзер занимается одним брендом в разных магазинах, сопоставляет данные и может делать рекомендации клиенту по внесению каких-либо изменений в стратегию мерчандайзинга магазина с целью продвижения товара в целом по всем этим магазинам
<b>Совмещенный</b>	Сочетает в себе компоненты и визитного, и категорийного мерчандайзинга, когда мерчандайзер работает с несколькими группами не конкурирующего между собой товара на одной точке в течение всего рабочего дня	Работа мерчандайзера является более эффективной за счет высокой сосредоточенности на реализации продукции именно в данной конкретной торговой точке и отсутствия необходимости тратить свое рабочее время на перемещение между несколькими точками продаж

В зависимости от масштабов функционирования и количественных критериев по численности работающих и объему оборота у компании-поставщика могут быть разные варианты организации мерчандайзинга (см. табл. 2). Например, некоторые компании могут сделать выбор в пользу развития собственного отдела мерчандайзинга, другие, напротив, будут привлекать для обслуживания своей продукции мерчандайзинговые агентства. Но все эти старания могут не привести к нужным результатам, если у компании-поставщика нет разработанной программы мерчандайзинга и не организован контроль соответствующих мероприятий.

Таблица 2

**Варианты организации мерчандайзинга компании-поставщика товаров FMCG**

<b>Вариант организации мерчандайзинга</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1. Привлечение для осуществления мерчандайзинговой политики стороннего агентства – мерчандайзинговый аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не отвлекаются человеческие ресурсы на организацию работы мерчандайзеров и ее поддержание на качественном уровне.</li> <li>– Имеется возможность использовать услуги сторонних мерчандайзеров на временной основе.</li> <li>– Профессионализм и подготовленность специалистов и полевых сотрудников агентства, высокая скорость работы и отладки программы мерчандайзинга, возможности ее периодического или единовременного выполнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие связи с отделом продаж компании, а также прямого влияния на мерчандайзеров.</li> <li>– Высокая стоимость услуг мерчандайзингового аутсорсинга.</li> <li>– Необходимость дополнительного контроля за деятельностью стороннего агентства</li> </ul>
2. Мерчандайзеры входят в отдел продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Максимально полная информация о продажах и клиентах, способствующая правильной расстановке приоритетов, своевременному внесению изменений в маршруты мерчандайзеров.</li> <li>– Ответность мерчандайзера являться дополнительным источником информации о работе торгового представителя.</li> <li>– Тесное взаимодействие с торговыми представителями обеспечивает увеличение продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дополнительная нагрузка на старшего менеджера отдела продаж в связи с постановкой новой функции по мерчандайзингу.</li> <li>– Увеличение числа клиентов приводит к большому количеству мерчандайзеров, находящихся в подчинении у старшего менеджера.</li> <li>– Усложняется механизм передачи информации о состоянии дел в розничной торговле отделу маркетинга</li> </ul>
3. Функции мерчандайзинга вменяются торговым представителям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нет необходимости нанимать новый персонал, достаточно разработать концепцию мерчандайзинга и обучить действующих торговых представителей ее внедрению.</li> <li>– Значительная экономия денежных ресурсов по оплате услуг торговых представителей по мерчандайзингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Торговые представители вынуждены увеличить частоту посещений либо постоянно поддерживать высокий запас продукции на складе.</li> <li>– Становится громоздким механизм начисления заработной платы.</li> <li>– Усложняется процесс мотивирования сбытового персонала не только на обеспечение определенного объема продаж, но и на выполнение стандартов мерчандайзинга в торговых точках.</li> <li>– Большая текучесть торговых представителей, связанная с нежеланием выполнять дополнительные функции мерчандайзинга и терять бонус за объемы продажи</li> </ul>
4. Мерчандайзинговое подразделение входит в состав отдела маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Четкая система согласования плана мерчандайзинговых программ на основе общего стратегического маркетингового плана компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Необходимость использования более сложного механизма осуществления контроля за деятельностью каждого мерчандайзера</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Свободный и легкий доступ аналитического отдела (входящего в структуру департамента по маркетингу) к оперативной информации о состоянии дел в розничных торговых точках.</li> <li>– Возможность корректировки общего направления региональных маркетинговых коммуникаций (к примеру, корректировка стандартной планogramмы выкладки продукции в зависимости от специфики отдельно взятого региона)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность нарушения принципа единого руководства.</li> <li>– Возможность возникновения дополнительных трудностей в коммуникациях с региональными представителями при составлении региональной мерчандайзинговой политики</li> </ul>
5. Мерчандайзеры образуют свой отдел	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Простота внедрения мерчандайзинговых программ.</li> <li>– Покрытие большого количества торговых точек.</li> <li>– Высокая скорость работы с торговыми точками и большая частота посещений.</li> <li>– Персонал сфокусирован исключительно на выполнение функций мерчандайзинга.</li> <li>– Простота осуществления контроля за выполнением задач мерчандайзинга на каждом этапе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усложненное осуществление обмена текущей информацией с «полей» в оперативном порядке с другими подразделениями предприятия, а именно – отделом маркетинга и отделом продаж.</li> <li>– Необходимость привлечения дополнительных финансовых, временных, человеческих и управленческих ресурсов.</li> </ul>

Особо важным направлением работы в рамках разработки программы мерчандайзинга является этап, связанный с утверждением основных корпоративных стандартов мерчандайзинга по таким основным точкам притяжения как:

- запас (обеспечение достаточного уровня товарного запаса по приоритетным продуктам);
- размещение (процент полочного пространства по категории торговых точек, занимаемого товаром производителя, правила выкладки продукции компании, в том числе особенности выкладки по торговым каналам);
- представление (мероприятия, связанные с рекламой товаров непосредственно на местах продаж, правильно заполненные ценники в соответствии с Законом о торговле, чистота места продаж и самой продукции и т. д.) (см. рис. 2).

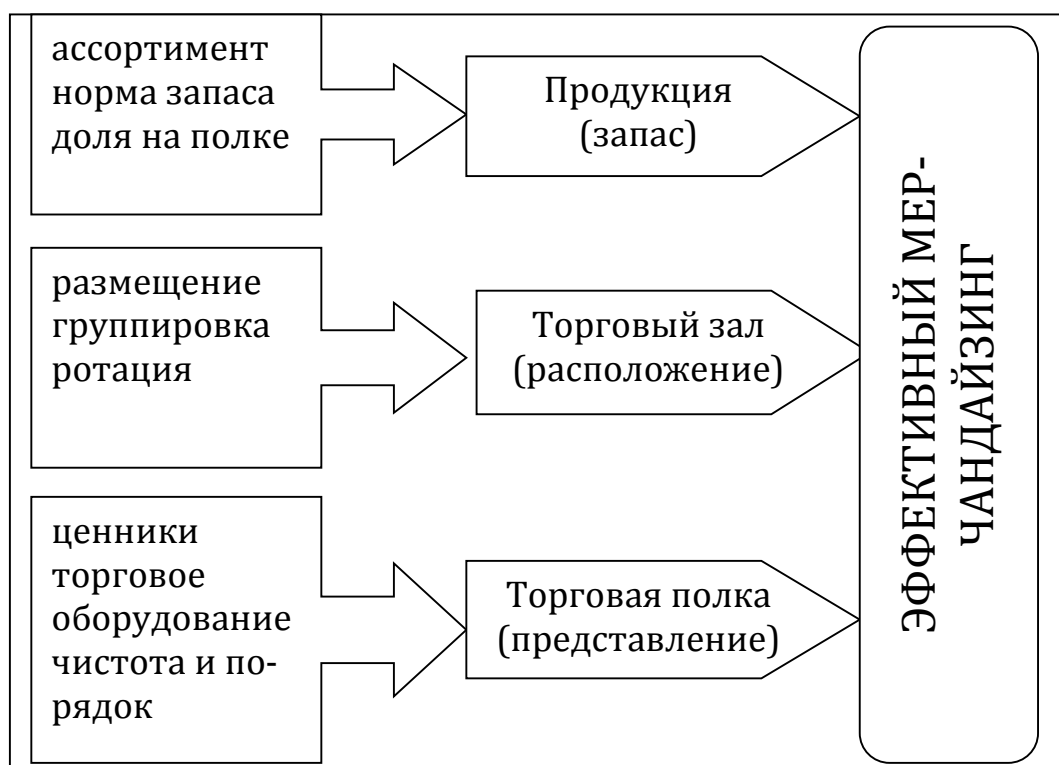


Рис. 2. Инструменты мерчандайзинга компании-поставщика товаров FMCG

Корпоративные стандарты мерчандайзинга являются для компании-поставщика не только единым сводом правил оформления и выкладки товаров в торговых точках, но и мощным инструментом их сфокусированного позиционирования с использованием основных средств коммуникации с целевым потребителем. Кроме этого можно обозначить еще одну не менее важную функцию стандартов мерчандайзинга, заключающуюся в разработке правил и критериев оценки работы сотрудников, ответственных за мерчандайзинг в компании.

Как правило, типовой стандарт мерчандайзинга компании-поставщика включает такие основные разделы, как [3]:

- категоризация предприятий розничной торговли, предполагающая разделение всех торговых точек на так называемые торговые каналы с выделением типичных черт и характеристик;
- требования к количеству представленных ассортиментных позиций (SKU) для различных типов торговых точек;
- обязательное количество фэйсингов для каждого наименования товара применительно к различным типам торговых точек;
- правила выкладки продукции и приоритетные инструменты представления товара, в том числе особенности выкладки по торговым каналам;
- требования к размещению POS-материалов и оформлению ценников;
- правила проведения промо-акций в розничных торговых точках;
- возможное дополнительное оборудование для отдельных групп товаров, – подставок, держателей;
- информация о различных изменениях сезонного характера.
- частота и регламент посещения мерчандайзерами компании-поставщика торговых точек;

- правила сбора информации, стандарты заполнения Карточки магазина;
- правила взаимодействия мерчандайзеров компании-поставщика с сотрудниками розничных торговых точек, инструменты их мотивации.

Стандарт мерчандайзинга является гибким и часто обновляемым документом. По мере того, как часто компания-поставщик товаров FMCG осуществляет обновление ассортимента, с той же частотой должны обновляться и стандарты мерчандайзинга.

Последний четвертый этап по внедрению программы мерчандайзинга связан с проведением аудита мерчандайзинга и мониторинга ситуации в подконтрольных компании-поставщику местах продаж.

Аудит мерчандайзинга предназначен для контроля эффективности деятельности мерчандайзеров и поставщиков в местах продаж. Данный метод позволяет получить количественную и качественную информацию о комплексе мер по мерчандайзингу в торговых предприятиях-клиентах, необходимую компании для оценки своих позиций, а также работы мерчандайзеров/торговых представителей по ряду показателей:

- дистрибуция продукции компании и основных конкурентов в торговых предприятиях-клиентах компании-поставщика, сравнение с плановыми показателями.
- количество товаров (SKU) визуально представленного на полочном пространстве торгового предприятия в первом ряду (фейсинг), их доля. Связывая эту информацию с продажами, можно определить оптимальное количество фейсингов для выкладки.
- наличие рекламных материалов, их тип и расположение. Связывая эту информацию с продажами, можно определить насколько тот или иной рекламный материал или их набор влияет на продажи, и оценить эффективность их размещения в торговом зале.

Мониторинг ситуации в подконтрольных компании-поставщику местах продаж позволяет компании-поставщику осуществлять:

- составление и обновление баз данных по магазинам различных типов (расположение, профиль, специализация и формат);
- изучение торгового оборудования и возможностей для размещения фирменного оснащения;
- изучение мнения розничных торговцев о продукции (ассортименте, упаковке, качестве и т. п.);
- изучение поведения потребителей в местах продаж;
- мониторинг деятельности конкурентов;
- контроль присутствия товара и исследование запасов товара;
- подготовка материала для вывода новых товаров.

На основе данных, полученных в результате мониторинга торговых точек, можно:

- определить доли различных сегментов продукции и игроков рынка товаров повседневного спроса;
- оценить представленность изучаемой товарной категории, конкретной продукции и продукции конкурентов, определить ширину дистрибуции;
- проанализировать возможности в области мерчандайзинга;
- выявить маркетинговую активность конкурентов в местах продаж и разработать собственную стратегию продвижения.

С помощью мониторинга можно получить как количественные данные, необходимые для определения структуры рынка, прогнозов его развития, так и качественные. В последнем случае мониторинг позволяет решить следующие задачи:

- определить интенсивность посещения покупателями исследуемого объекта;

- определить приблизительные социально-демографические параметры покупателей;
- определить приблизительную продолжительность процесса покупки, процесса выбора товара
- оценить эффективность место расположения объекта и возможных маршрутов его достижения.

В заключение следует сделать вывод о том, что приступать к разработке и реализации программы мерчандайзинга в компании необходимо, используя все имеющиеся ресурсы и опыт. Внедрение инструментов мерчандайзинга требует не только комплексного подхода и тщательной проработки, но и соответствия целям и задачам, как компании-поставщика, так и выбранной маркетинговой стратегии каждого конкретного предприятия розничной торговли, инновационное осуществление которой в условиях обостряющейся конкуренции может стать способом получения и сохранения влияния на розничных торговцев.

### Ссылки на источники

1. Миргородская О. Н. Организационно-экономическое обеспечение формирования и использования инструментария мерчандайзинга в розничной сети (на примере сетевых операторов сектора продовольственных товаров г. Ростова-на-Дону): дис. ... канд. экон. наук / Ростовский государственный экономический университет. – Ростов на /Д., 2008. – 269 с.
2. Миргородская О. Н. Категорийный менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14720.htm>.
3. Мокерова О. П. Применение инструментов мерчандайзинга как фактор повышения оптовых продаж на предприятиях Кировской области // Современная конкуренция. – 2010. – № 5.

#### **Victoria Bondarenko,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of Marketing and advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don*

[b14v@yandex.ru](mailto:b14v@yandex.ru)

#### **Olga Mirgorodskaya,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Marketing and advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don*

[olyana\\_mon@mail.ru](mailto:olyana_mon@mail.ru)

#### **Narine Dadayan,**

*Assistant of the Department of Marketing and advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don*

[narinedadayan@mail.ru](mailto:narinedadayan@mail.ru)

### **The stages of development and realization of merchandising programs of the supplier of consumer goods of mass demand**

**Abstract.** The authors consistently describe the key stages of developing and implementing merchandising programs of the supplier of consumer goods of mass demand. The article also describes the types of merchandising, the most popular suppliers of FMCG goods, and also possible variants of the organization of merchandising in the company.

**Key words:** merchandising, merchandising program, the standard of merchandising, the merchandising audit.

#### **Рекомендовано к публикации:**

*Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук, членом редакционной коллегии журнала «Концепт»*

Поступила в редакцию <i>Received</i>	29.04.15	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	02.05.15
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	02.05.15	Опубликована <i>Published</i>	02.07.15



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)