

## Мерчандайзинговый аудит: только плюсы

Чем крупнее и разветвленное торговая сеть, тем сложнее контролировать выполнение корпоративных стандартов на местах. В необходимости соблюдения единых сетевых стандартов в отдельной взятой торговой/сервисной точке, думаю, никого убеждать не надо. И не важно, идет речь об операционных стандартах, технологии продаж и обслуживания клиентов, внешнего вида магазина и торгового зала или «оформления» проводимых акций. Узнаваемость бренда зависит от всех этих показателей.

Мерчандайзинговый аудит — один из инструментов контроля выполнения сетевых стандартов оформления торгового зала, выкладки товара, оформления маркетинговых акций... Главное — правильно его организовать.

### Собственные силы vs аутсорсинг

Сразу отметим, что инструменты мерчандайзингового аудита одинаковы, вне зависимости от того, проводится он собственными силами компании или отдается на аутсорсинг. Хорошо зарекомендовали себя мерчандайзинговые фотоотчеты. Сотрудники магазинов, например, после оформления новой акции в торговом зале или после поступления очередной партии новой коллекции, высылают в центральный офис фотоотчеты выполненной работы. Руководство отчеты анализирует и отправляет на места разбор полетов. Или выезжает в магазины, где допущены ошибки, и прямо на месте исправляет с объяснениями и демонстрацией, как правильно и почему. Как инструмент контроля — работает очень хорошо, пока у руководства есть ресурс для анализа и оперативной обратной связи магазинам. Однако если количество магазинов исчисляется сотнями, такой ресурс очень быстро исчерпывается. В этом случае имеет смысл переходить на оценку выполнения корпоративных стандартов мерчандайзинга, заполняя специальные чек-листы.

Разумеется, менеджеры компании могут стать аудиторами и самостоятельно проверить правила оформления зала или акции в магазинах сети. Многие так и делают. В том городе, где расположен центральный офис, это достаточно удобно. Однако нельзя исключать риски попасть в ловушку личной заинтересованности и искажения результатов. В нашей практике был случай, когда компания с несколькими магазинами в ближайшем Подмосковье отказалась от ревизирующих проверок руководителем розницы после того, как выяснилось, что в течение нескольких месяцев реальных проверок не было. Отчеты с отличными результатами «проверок» составлялись в кабинете центрального офиса, а с сотрудниками магазинов была договоренность. И на местах всегда подтверждали, что их магазины проверяли, указывая «правильную» дату

и время. Нетрудно догадаться, что происходило с трудовой дисциплиной в этих магазинах.

Если же торговая сеть выходит за рамки одного города, расходы на регулярные командировки менеджеров центрального офиса для постоянного аудита на местах перестают оправдываться тем быстрее, чем разветленнее сеть и чем глубже «проросла» она в регионы. В этих случаях намного эффективнее привлекать внешние силы — аудиторов-аутсорсеров.

Привлеченные аудиторы — лица объективные. И хорошо обученные. Опытные провайдеры услуги обучают своих аудиторов — так же как и мы — с помощью видеoinструктажей. К слову, такие информационные видеоролики можно использовать и для сотрудников магазинов:

очень наглядно, доступно и понятно все корпоративные стандарты мерчандайзинга раскладываются по полочкам. Об этом несколько позже.

У привлеченных аудиторов нет причин исказить результаты исследования. Они скрупулезно отмечают факты выполнения или невыполнения стандартов и фотографируют нарушения, если они есть.

### Подготовка аудиторов

Мерчандайзинговый аудит начинается с обучения аудиторов. Кстати, нередко именно на стадии подготовки обучающих материалов для предстоящих проверок в компаниях начинают обращать пристальное внимание на существующие стандарты мерчандайзинга. Предстоящий аудит зачастую провоцирует пересмотр устаревших требований, поиск новых «ходов» организации торгового пространства, раскладки, вывески товаров, расстановки и оформления манекенов. Это требует новых «учебников» и для персонала.

По нашему опыту самым оптимальным, удобным и доступным форматом предоставления наглядной информации являются видеoinструкции. Их можно использовать и для мерчандайзеров, и для линейного персонала торговых и сервисных точек, и для аудиторов. Видеoinструктажи позволяют донести информацию до исполнителя наглядно и понятно вне зависимости от того, касается она деталей оформления ценника или характеристик планограммы торгового зала.

Современные технологии увеличивают оперативность получения и доступность видеoinструкций для заинтересованного пользователя — на внутреннем корпоративном портале или на любом мобильном устройстве (ноутбук, планшет, смартфон).

Неопровержимым достоинством является ясность и однозначность предоставляемой информации — видеословарь позволяет догово-



ряться о значении слов в корпоративной терминологии. Дополнительный бонус — оперативность внесения изменений, что чрезвычайно важно, например, при смене маркетинговых акций, или размещении новых коллекций.

Сочетание видео и звуковых рядов позволяют воспринимать и запоминать необходимую информацию максимально полно. Это преимущество оценивают прежде всего те, кто вынужден был пользоваться многотомными корпоративными инструкциями, написанными казенным малопонятным простым смертным языком и вдобавок ко всему мелким шрифтом.

Очень облегчает выполнение исследования грамотно подготовленный чек-лист. Основные требования к нему: четкие формулировки стандартов, обозначенные критерии их выполнения и/или невыполнения. В комплекте с подробной планограммой магазина такой чек-лист увеличивает возможности получения достоверных результатов.

### **Работа с данными**

Результаты мерчандайзингового аудита — заполненные чек-листы — могут быть предоставлены в разном виде. Например, на бумажных носителях, или сканы/фото чек-листов. Это самый дешевый и уже достаточно редко встречающийся вариант: заказчику исследования необходимо будет изыскивать дополнительные ресурсы для анализа данных, предоставленных в таком «сыром» виде.

Гораздо чаще чек-листы предоставляются в электронном виде, например в формате excel-файлов. Такая информация достаточно легко переводится в сводные таблицы, более удобные для анализа.

Наиболее оптимальный вариант, характеризующий опытных аутсорсеров — предоставление чек-листов на on-line-портале в личном кабинете заказчика. Преимуществом получения результатов аудита в режиме on-line несколько. Во-первых, с данными проверок можно знакомиться очень оперативно, — как только чек-лист становится доступен заказчику, всем заинтересованным лицам приходит рассылка со ссылкой на него. Второе и, на наш взгляд, более важное: каждый новый чек-лист сразу же встраивается в систему статистических отчетов: рейтинг выполнения стандартов в конкретной торговой точке; процент выполнения различных групп стандартов в торговой точке, в регионе, по сети в целом; рейтинг торговых точек по выполнению отдельных стандартов и/или групп стандартов, стандарты, которые выполняются хуже и лучше всего в магазине, регионе, сети в целом и прочая, прочая, прочая... Любые разрезы анализа, интересующие заказчика. Плюс возможность анализа комментариев аудиторов (например, «сотрудники магазина наклеивали плакат об акции во время проверки»). И, что очень ценно, — возможность оперативно получить и проанализировать обратную связь по результатам исследования «с мест» (например, «плакаты поступили вечером



во вторник, девятого, а не в воскресенье утром, седьмого, как было запланировано, — из-за плохих погодных условий самолеты не летали»).

Результаты подобного оперативного анализа дают возможность принимать быстрые обоснованные управленческие решения. Это тем более важно, что в ситуации возрастающей внутри и межотраслевой конкуренции в ритейле грамотному мерчандайзингу отводится далеко не последняя роль. Современный торговый зал должен быть живым и стильным: правильная колористика, цепляющая взгляд выкладка-развеска товара, ТВ-панели с роликами, информационные доски, манекены внутри торгового зала, аксессуарные зоны... И так должны выглядеть ВСЕ торговые залы, принадлежащие одной сети.

Регулярный мерчандайзинговый аудит позволяет контролировать единый дизайн и логику расстановки товара во всех магазинах компании, что обязательно повысит узнаваемость ее бренда. Переоценить это трудно.

### **Все и сразу**

И в заключение обозначим несколько подводных камней. Достаточно распространенная ошибка — за время одного визита заставить проверяющего решить как можно больше задач: обычно стараются совместить проверки выполнения стандартов обслуживания и стандартов оформления торгового зала.

Есть и более серьезные попытки нагрузить одно исследование. Так, нам предлагали совместить оценку качества обслуживания и оформления торговой точки POS-материалами. При этом в случаях, если оформление не соответствовало принятым в компании стандартам, тайному покупателю предписывалось «легким движением руки» извлечь заблаговременно припасенные и до времени припрятанные недостающие листовки, буклеты и плакаты(!) и оформить(!!!) торговую точку в соответствии с корпоративными стандартами мерчандайзинга и планограммой.

Отметим, что для перечисленных исследований требуются разные методы. Выполнение стандартов обслуживания оценивается методом «тайный покупатель». Для мерчандайзингового аудита секретность не нужна. Аудитор приходит с распечатанными планограммой торгового зала и чек-листом, в котором перечислены все параметры оценки и критерии их выполнения, и отмечает нарушения, в том числе и с помощью фотоотчета.

Если же тайный покупатель во время консультации, до или после нее, начинает сравнивать, например, тотальное соответствие скидки на ценниках и акционных «галстуках» или ярлыках, то его инкогнито сразу наступает конец. И результаты одного из совмещенных исследований а priori перестают быть объективными. ✨

*Е. Филякова*

**Выпускающий редактор:** Елена Филякова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© «SQL management» 2013 <http://www.sql.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати,

телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.

