

## ТЕМА 12. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В КОМПАНІЇ

### План лекції:

1. Створення посади або відділу мерчандайзингу.
2. Організація системи мерчандайзингу у виробничій/збутовій компанії.

### *12.1. Створення посади або відділу мерчандайзингу*

Можливі такі варіанти розподілу відповідальностей в компанії (магазині):

- закріпити функціональні обов'язки з мерчандайзингу за посадою мерчандайзера або за наявними персоналом магазину (у разі, якщо магазин не входить до складу мережі);

- сформувані та виділити відділ мерчандайзингу в рамках комерційного відділу або відділу роздрібних продажів.

Вибір того або іншого варіанта залежить від багатьох факторів: формату магазину, розміру його торговельної площі, широти асортиментної матриці, частоти ротації і зміни асортименту, організаційної структури магазину в даний момент і напрямів її трансформації у перспективі (чи готове керівництво компанії до її зміни та впровадження додаткових штатних одиниць) і т. ін.

Навіть якщо в магазині не створюється окремий відділ (наприклад, за специфікою магазину такий відділ йому не потрібний), як правило, виділяють співробітника, який відповідає за мерчандайзинг. Це може бути безпосередньо мерчандайзер - фахівець, який розпочне з поліпшення викладки товару, а надалі вибудує систему мерчандайзингу, що відповідатиме концепції магазину. У такому випадку робота мерчандайзера ґрунтується на стику декількох спеціальностей. Він повинен володіти знаннями в області управління асортиментом, методами його аналізу, прогнозування попиту тощо, а також вміти застосовувати творчий підхід, заснований на знаннях особливостей людського сприйняття, психології.

Також можна залучати консультанта, який створить стандарти мерчандайзингу, а відповідальний за мерчандайзинг у магазині буде стежити за їх виконанням.

### *12.2. Організація системи мерчандайзингу у виробничій/збутовій компанії*

Основними функціями мерчандайзера виробничої/збутової компанії у торговельній точці є:

- огляд точок продажу;
- відвідування складу та вивіз продукції у торговий зал;

- викладення продукції у точках продажу згідно з концепцією мерчандайзингу виробничої/збутової компанії;
- розміщення цінників у точках продажу;
- розміщення рекламних матеріалів у точках продажу та в торговельному залі;
- пояснення основних правил викладки продукції виробничої/збутової компанії продавцю.

Таким чином, в обов'язки мерчандайзера зазвичай не входить складання замовлення, вирішення питань оплати за товар, питання, пов'язані з документообігом, тощо. Всі ці обов'язки виконує торговий представник виробничої/збутової компанії.

Отже, враховуючи перелічені вище функціональні обов'язки мерчандайзера, необхідно "знайти його місце" в структурі виробничої/збутової компанії. У сучасній практиці застосовуються декілька варіантів:

1. Мерчандайзери входять до складу відділу продажів виробничої/збутової компанії. Найчастіше такий варіант організаційної структури зустрічається за умов, коли всі торгові точки на території розділені на сектори за географічною ознакою або за торговими каналами. Кожний сектор закріплений за старшим менеджером, якому підпорядковані торгові представники, які відвідують клієнтів і беруть замовлення. Кількість мерчандайзерів у такому випадку дорівнює кількості торгових представників (або дещо менше), і вони підпорядковуються старшому менеджеру.

Преваги такої організаційної структури:

- гнучкість: старший менеджер володіє максимально повною інформацією про продаж і клієнтів і може правильно розставити пріоритети, своєчасно вносити зміни в маршрути мерчандайзерів;
- звітність мерчандайзера може бути додатковим джерелом інформації про роботу торгового представника.

Недоліки пов'язані з тим, що у старшого менеджера суттєво розширюється коло функціональних обов'язків, пов'язаних з роботою мерчандайзерів, що може негативно вплинути на якість виконання його основних обов'язків. Також у разі постійного збільшення кількості клієнтів виникає потреба у наймі нових мерчандайзерів, що може призвести до великої кількості підлеглих у старшого менеджера і, відповідно, слабкої їх керованості.

2. Обов'язки мерчандайзера виконує торговий представник виробничої/збутової компанії. Подібна організаційна структура зустрічається у тих випадках, коли більшість клієнтів компанії - це магазини з традиційним методом обслуговування (через прилавок), павільйони або кіоски або прайс-лист виробничої/збутової компанії містить 3-15 позицій (тобто час, відведений на мерчандайзинг у торговій точці, обчислюється хвилинами). В цьому випадку немає необхідності наймати новий персонал, достатньо розробити концепцію мерчандайзингу та навчити торгових представників механізму її впровадження.

Перевагою такої організаційної структури є значна економія грошових ресурсів. Торговому представнику надається додатковий бонус за роботу з мерчандайзингу. При цьому обсяг витрат, пов'язаних із пересуванням, мобільним зв'язком, заробітною платою і таке інше залишається на попередньому рівні.

Недоліками є те, що торговий представник відвідує торгову точку в день замовлення, а не в день доставки. Отже, виникає велика ймовірність того, що торговий представник буде кожен раз опинятися в торговій точці, коли нічого буде виставляти на полиці. У цьому випадку торговому представнику доведеться збільшити частоту відвідувань або підтримувати постійно високий запас продукції на складі. Іноді торгові представники відмовляються виконувати функції мерчандайзера, оскільки їх виконання вимагає часу, та через це вони втрачають бонуси за обсяги продажу.

3. Створюється окремий відділ мерчандайзингу. Дану організаційну структуру створюють компанії, які мають велику кількість клієнтів і процес продажу/доставки товарів вони відпрацювали до деталей. Компанія переслідує мету тотального мерчандайзингу всіх торгових точок на ринку або всіх торгових точок у певному торговому каналі (наприклад, усі супермаркети або всі магазини невеликої площі, павільйони та кіоски).

Відділ мерчандайзингу може підпорядковуватись як директору з продажу, так і керівнику відділу торгового маркетингу. У відділі мерчандайзингу формується власна структура - кожен 7-10 мерчандайзерів підпорядковуються одному супервайзеру (старший мерчандайзер). Перелічимо переваги такої організаційної структури:

- покриття великої кількості торгових точок. Відділ мерчандайзингу може працювати як з точками, які обслуговує компанія, так і з дистриб'юторськими торговими точками;

- висока швидкість роботи з торговими точками та більша частота їх відвідування. Персонал сфокусований виключно на функціях мерчандайзингу;

- дозволяє швидко розміщувати на ринку нове обладнання, рекламні матеріали (особливо у разі частішої організації різних рекламних акцій у торгових точках).

Перелічимо недоліки такої організаційної структури:

- зв'язок відділу мерчандайзингу з відділом продажу є доволі слабким або взагалі відсутнім. У разі виникнення перебоїв у постачанні мерчандайзери відвідують торгові точки вхолосту. Щоб уникнути таких ситуацій, керівникам відділів і менеджерам середньої ланки рекомендовано підтримувати тісний зв'язок між відділами і відповідно здійснювати обмін інформацією;

- високі витрати на утримання відділу.

4. Функції мерчандайзингу виконує стороння агенція (так званий аутсорсинг). Часто цей варіант використовують компанії, які просувають власну продукцію в торгові точки не безпосередньо, а через дистриб'юторів. У такому випадку компанія-виробник приймає рішення про передачу

обов'язків мерчандайзингу на сторонніх мерчандайзерів (наприклад, на мерчандайзерів компанії дистриб'ютора або спеціально залученої компанії).

Преваги такої організаційної структури полягають у такому:

- не відволікаються людські ресурси на організацію роботи мерчандайзерів і її підтримку на якісному рівні;
- є можливість тимчасово використовувати послуги сторонніх мерчандайзерів відповідно до ситуації на ринку.

Недоліки пов'язані з таким:

- зв'язок сторонньої компанії, що виконує функції мерчандайзингу, з відділом продажу є доволі слабким або взагалі відсутнім. Щоб уникнути відвідувань вхолосту, рекомендовано підтримувати між ними тісний зв'язок і здійснювати обмін інформацією;

- немає прямого впливу на мерчандайзерів. Щоб уникнути неякісного виконання концепції мерчандайзингу "в полі", рекомендовано проводити регулярні польові аудити;

- не в кожному місті є агентства, які нададуть подібний якісний сервіс з реалізації концепції мерчандайзингу. До того ж, вартість таких послуг є доволі високою.

5. Змішаний варіант (комбінація декількох варіантів, викладених вище). Як уже зазначалось, кожна компанія будує свою власну організаційну структуру, часто застосовуючи змішані рішення.

Вибір одного з представлених варіантів залежить від цілей виробничої/збутової компанії та її ресурсів.

Під час прийняття рішення зазвичай беруться до уваги такі критерії:

- *кількість магазинів*, які виробнича/збутова компанія хоче "покрити" роботою з мерчандайзингу. Це залежить лише від наявних ресурсів і від цілей компанії (тотальний мерчандайзинг або точковий);

- *час, необхідний для мерчандайзингу однієї торгової точки*. Цей показник не може бути однаковим для всіх торгових точок. Тривалість візиту залежить від розміру поличного простору (кількості точок продажу та ємності кожної точки), а також широти асортиментного ряду компанії, представленого в торговій точці. Зазвичай, час, необхідний для мерчандайзингу однієї торгової точки, визначається дослідним способом для кожного торгового каналу;

- *необхідна частота відвідування торговельних точок*. Частота відвідування торгових точок також є різною. У більшості компаній існують чіткі стандарти частоти відвідувань, на підставі яких польові працівники будують свої плани та маршрути. Ці стандарти залежать від специфіки товару, частоти доставки, швидкості обігу товару в торгових точках тощо.