

Особенности расположения отдела мерчандайзинга в организационной структуре предприятия

Автор: Илья Жемелинский, бренд-менеджер ООО "ИталХолод"
Источник: Журнал "Управление продажами" (№94, 2004)

О необходимости использования на торгово-производственном предприятии мерчандайзинговой политики говорить нет необходимости. Уже четко определены основные задачи мерчандайзинга, которые, в конечном итоге, должны привести к цели — увеличению прибыли компании. Уже разработана инструментальная база, сформирован механизм осуществления контроля и расчета оценочных показателей деятельности мерчандайзеров. Но до сих пор актуальным является вопрос о расположении отдела мерчандайзинга в общей организационной структуре предприятия производителя. На данный момент отсутствуют рекомендации об его размещении и управленческом взаимодействии с другими подразделениями. Кроме того, практический опыт показывает, что все еще подавляющее большинство предприятий Украины не используют все возможности, которые предоставляет для предприятия наличие собственного отдела по осуществлению мерчандайзинга. Именно поэтому в данной статье и хотелось бы раскрыть ряд особенностей, характерных при выборе того или иного варианта расположения отдела мерчандайзинга. И показать каким образом, воспользовавшись открывшимися дополнительными возможностями, собственный отдел можно использовать более полно и эффективно.

Практически любой производитель может себе позволить использовать в своей деятельности те или иные элементы мерчандайзинга. Вопрос в том — насколько эффективны будут эти шаги.

Наиболее распространенные и простые шаги по внедрению этого направления воздействия на покупателей:

а) производство рекламных материалов для мест совершения покупок, которые потом передаются дальше по каналу сбыта продукции.

Ведь заказать P.O.S.M. и раздать его по оптовикам/дилерам/дистрибуторам не сложно. Этот вариант связан с наименьшими дополнительными финансовыми инвестициями и наиболее скор на осуществление. Но он может служить только первым этапом на пути построения и выполнения мерчандайзинговой политики. Но без дальнейшей интеграции производителя непосредственно в цепочку поставки продукции в места покупки, невозможно получить реальный, ожидаемый и экономически оправданный эффект.

б) возложить некоторые задачи мерчандайзинга на самих дистрибуторов.

Это — следующий уровень развития взаимоотношений производитель-дистрибутор-покупатель. От производителя требуется совсем немного: произвести рекламные материалы, провести тренинги по продуктам и особенностям его мерчандайзинга в местах совершения покупки для торговых агентов дистрибутора. [Иногда, специально для этих целей некоторые дистрибуторы сами создают отделы мерчандайзинга, которые обслуживают сразу несколько торговых марок (как правило 3-8) за соответствующее небольшое вознаграждение от производителей.]

Этот вариант может обеспечить производителю удовлетворительное качество мерчандайзинга и не увеличивать свои затраты за счет создания новых структурных подразделений для осуществления выполнения данных функций. Но до конца не решается конфликт интересов между производителем и дистрибутором. Не исключен вариант, что на некотором этапе дистрибутору этот союз будет менее выгоден — из-за увеличения дебиторской задолженности магазинов, вызванной увеличением нумерической дистрибуции, или за счет неэффективного использования времени самих торговых агентов. Или же наоборот, производитель будет считать, что его торговым маркам уделяется недостаточное внимание.

в) привлечение для осуществления мерчандайзинговой политики стороннего агентства, т.е. так называемый аутсорсинг.

Явными преимуществами использования данного варианта являются: большой профессионализм и подготовленность специалистов и полевых сотрудников самого агентства, для осуществления и выполнения задач мерчандайзинга; высокая скорость запуска и отладка работы подобной программы; возможность ее периодического или разового выполнения.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы.
 3. Школьные задания.
- Онлайн-консультации.

ЛЮБАЯ тематика

производителей, выводящих на рынок новые продукты, т.е. на рынок мерчандайзинга, т.е.

НА ЗАКАЗ

быстрое, качественное насыщение розницы самим продуктом и рекламными материалами. Особенно если этот продукт попадает в категорию краткосрочных брэндов и у самой компании отсутствуют реальные действующие механизмы выполнения мерчандайзинговых задач. А с этой задачей, как правило, нужно справиться в короткие сроки, от двух до четырех недель. В подобном варианте, заказчик/производитель может немного потерять в качестве выполнения услуг. Но при этом значительно экономит на временных ресурсах, связанных с общеорганизационными затратами, которых именно в период подготовки и вывода на рынок нового продукта особенно не хватает.

Вопрос дороговизны подобных услуг — неоднозначен. С одной стороны — агентство, специализирующееся на выполнении мерчандайзинговых задач, за счет достижения эффекта масштаба может предоставлять данные услуги по выгодным для производителя расценкам, но опыт показывает, что это не всегда так. Стоимость данных услуг колеблется в зависимости от масштаба, периодичности и долгосрочности подписания данных программ, а также от наличия/отсутствия возможности ее комбинации с кем-либо из других заказчиков агентства.

Помимо стоимости подобных услуг, еще одной отрицательной чертой использования аутсорсинга служит необходимость дополнительного контроля деятельности агентства. Как правило, для этих целей или вводится дополнительная штатная единица, или же функции контроля берет на себя сторонняя организация, осуществляющая аудит розницы с определенной периодичностью. А это тоже дополнительные затраты.

е) создать структуру мерчандайзинга на базе собственного предприятия.

При этом своя структура однозначно повлечет за собой мобилизацию и централизацию финансовых, временных и управленческих ресурсов на достаточно длительное время. Формально этот этап занимает порядка 2-6 месяцев. Но в действительности структура может достичь наибольшего показателя своей эффективности не ранее, чем через полтора года; за этот срок также успеет создаться и общая корпоративная культура мерчандайзеров.

Решение о создании собственного подразделения мерчандайзинга, как правило, принимают в компаниях, которые уже достаточно серьезно утвердились на рынке и имеют долгосрочные планы развития. Такие компании могут позволить себе вкладывать средства в стратегическое развитие и понимают необходимость подобных инвестиций.

Качество выполнения поставленных мерчандайзинговых задач, общая управляемость и функциональность структуры, глубина контроля, эффективность и полнота использования — максимальны по сравнению с предыдущими вариантами. Но такое решение принимают компании, которые уже достаточно крепко утвердились на рынке, имеют долгосрочные планы развития, которые готовы и могут инвестировать средства в стратегическое развитие компании. Поэтому время и инвестиционные риски иногда ограничивают использование данного варианта.

Именно об особенностях внедрения отдела мерчандайзинга в общую организационную структуру компании и пойдет далее речь.

Варианты расположения отдела мерчандайзинга в организационной структуре предприятия

Возможно несколько вариантов размещения отдела мерчандайзинга, основные из них:

- отдел входит в состав департамента по реализации продукции;
- вхождение в состав департамента маркетинга;
- создание отдельного департамента мерчандайзинговой политики.

По порядку рассмотрим каждый из вариантов.

Вариант №1.

Подразделение по мерчандайзингу входит в состав структурного подразделения по реализации продукции.

Схематично организационная структура выглядит следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Фрагмент возможного варианта оргниграммы компании (Вариант №1)

В такой структуре ответственным за составление и выполнение мерчандайзинговой политики является директор по продажам компании.

При таком построении работы мерчандайзеров составляется общий план маркетинговой стратегии предприятия с разбивкой по регионам. За его выполнение в общенациональном масштабе несет ответственность национальный директор по продажам. За пошаговую реализацию плана в регионах отвечают региональные менеджеры. А уже непосредственный ежедневный контроль и координация работ обеспечивается с помощью региональных представителей компании на местах.

При данном варианте выполнения мерчандайзинговой программы **очень легко** осуществлять контроль за деятельностью отдельно взятого мерчандайзера; нет особых трудностей при составлении пошаговой региональной мерчандайзинговой стратегии. Но **трудности** могут возникнуть на этапе согласования общей мерчандайзинговой стратегии с маркетинговой стратегией компании по каждому бренду. Кроме того, более сложным становится передача оперативной информации о состоянии дел в розничной сети в отдел маркетинга.

На данный момент подобная схема является наиболее распространенной у общенациональных производителей. Это вызвано простотой ее внедрения и контроля над деятельностью мерчандайзеров.

Вариант №2.

Подразумевает под собой, что **подразделение мерчандайзинга входит в состав отдела маркетинга.**

Основная ответственность за выполнение мерчандайзинговой политики возлагается на директора по маркетингу. При данном варианте построения организационной структуры для курирования работы мерчандайзеров вводится дополнительная штатная единица — так называемый координатор или инспектор, на которого возложены, в том числе, функции координирования и проверки результатов работы мерчандайзеров

Схематически это изображено на рисунке (рис. 2).

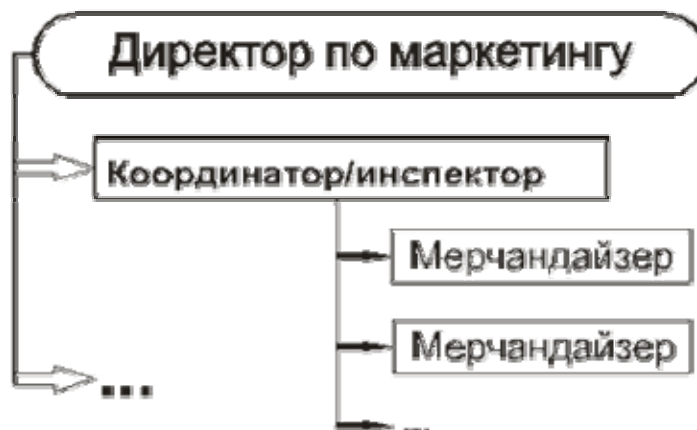


Рис. 2. Фрагмент возможного варианта оргниграммы компании (Вариант №2)

При такой схеме возможен вариант, когда мерчандайзеры находятся также в косвенном подчинении регионального представителя компании в данном регионе.

Положительной стороной, в данном случае, является:

- четкая система согласования плана мерчандайзинговых программ на основе общего стратегического маркетингового плана компании;
- свободный и легкий доступ аналитического отдела (входящего в структуру департамента по маркетингу) к оперативной информации о состоянии дел в розничных торговых точках;
- легко поддается корректировке общее направление региональных маркетинговых коммуникаций (к примеру, корректировка стандартной планогаммы выкладки продукции, в зависимости от специфики отдельно взятого региона).

Возможные отрицательные стороны при такой схеме взаимодействия:

- требуется более сложный механизм осуществления контроля за деятельностью каждого в отдельности мерчандайзера;
- возможно нарушение принципа единого руководства;
- возникают дополнительные трудности в коммуникациях с региональными представителями при составлении региональной мерчандайзинговой политики.

Как правило, такая схема организационной структуры предприятия характерна для компаний, которые считают, что мерчандайзинг — это все-таки инструмент маркетинговой активности, а не просто один из вариантов осуществления продаж конечному потребителю.

Вариант № 3. Последний из рассматриваемых.

На предприятии вводится новая независимая структурная единица — департамент мерчандайзинговой политики.

Схематически это можно представить следующим образом (рис.3)



Рис. 3. Фрагмент возможного варианта оргниграммы компании (Вариант №3)

Как видно, данный вариант характеризуется развитием более узкой специализации по каждому из инструментов мерчандайзинга. Директор по мерчандайзинговой политике отвечает за определение и контроль выполнения стратегических задач в сфере мерчандайзинга. Непосредственный контроль за выполнением полевых работ несут региональные координаторы. В штат департамента могут быть также введены специалисты, отвечающие за исследование розницы, и кураторы выполнения стандартов мерчандайзинга в определенных каналах сбыта продукции (например, в HORECA) и т.д. Сам же директор по мерчандайзинговой политике подчиняется либо напрямую генеральному директору компании, либо директору по маркетингу.

Основная особенность этого варианта, а именно узкая специализация, обуславливает характерные этому варианту **положительные** и **отрицательные** черты. При данной оргструктуре:

- легкость внедрения мерчандайзинговых программ;

- четко разграничены обязанности и ответственности каждой штатной единицы за выполнение определенных задач;
- простора осуществления контроля этапов их выполнения;
- возможность отслеживать результаты на каждом этапе деятельности.
- усложнено осуществление обмена текущей информацией с «полей» в оперативном порядке с другими подразделениями предприятия, а именно отделом маркетинга и отделом продаж. (Так как департамент по мерчандайзинговой политике начинает выступать в роли некоего дополнительного буфера, в который информация поступает, обрабатывается, а только потом передается в другие подразделения, т.е. идет временная задержка в получении информации другими подразделениями компании. Плюс, остается возможность несоответствия форматов полученных данных между вышеуказанными подразделениями, или же их различная детализация);
- связано со значительными дополнительными финансовыми, временными, человеческими и управленческими затратами;

В связи со своей спецификой (громоздкостью, узкой специализации специалистов и т.д.) данная организационная структура на Украине не применяется.

Особенности внедрения мерчандайзинга в оргструктуру предприятия, в которой существует отдел прямых/активных продаж

Свою специфику имеет процесс использования элементов мерчандайзинга на предприятии, если в его организационной структуре существует подразделение по прямым поставкам в розничную сеть. В этом случае мерчандайзинговая политика может реализовываться следующим образом:

1. Мерчандайзеры вводятся в штат отдела прямых продаж. При этом они, как правило, находятся в непосредственном подчинении торговых представителей компании и косвенном подчинении супервайзеров торгового отдела, что в свою очередь обеспечивает оперативное реагирование мерчандайзеров на проблемы и потребности розничных торговых точек. Но в данном случае затруднение вызывает создание и наладка механизма контроля рабочего времени мерчандайзера; нарушается принцип единого руководства; проблематичными становятся постановка и выполнение стратегических мерчандайзинговых задач компании.
2. Отдел мерчандайзинга находится в непосредственном подчинении отдела маркетинга (или директора по продажам в данном регионе). При таком варианте, взаимодействие с отделом прямых поставок обеспечивается на уровне супервайзеров; присутствует единое руководство системой мерчандайзинга; более четко выполняются тактические задачи; существуют единые стандарты и требования к работе мерчандайзеров; система контроля деятельности каждого мерчандайзера в отдельности достаточно простая и прозрачная.

К негативным чертам подобной системы можно отнести более сложный процесс взаимодействия между отделами прямых продаж и мерчандайзинга, что снижает оперативность реагирования на текущую ситуацию в розничной сети;

3. Функции мерчандайзинга непосредственно возлагаются на самих торговых агентов. Для этого варианта характерны незначительные дополнительные финансовые затраты для небольшого расширения штата торговых представителей. Становится громоздким механизм начисления заработной платы, кроме того, его тяжело разработать так, чтобы он мотивировал торговый персонал не только на обеспечение определенного объема продаж, но и на выполнение стандартов мерчандайзинга в торговых точках.

Также каждый производитель для себя определяет структуру управления различными каналами сбыта продукции. Существуют два основных подхода: управление по регионам и управление по каналам сбыта (матричное управление). Но широкое применение нашел и комбинированный способ построения взаимоотношений производителя с различными каналами сбыта своей продукции.

Особенности построения коммуникационных потоков

Но какая бы организационная структура ни существовала на предприятии, ее эффективное функционирование зависит не только от наличия в ней структурного подразделения, обеспечивающего выполнение задач мерчандайзинга. Одним из главных условий эффективного использования комплекса мерчандайзинга является создание коммуникационных потоков и непосредственно их содержание.

Для получения наибольшего эффекта от использования мерчандайзинга на предприятии необходимо развивать коммуникации в трех направлениях (рис. 4).



Рис. 4. Направление коммуникативных потоков в компании

При слабом уровне взаимодействия мерчандайзинга с отделом по реализации продукции, невозможно оперативное устранение проблем в рознице, связанных в первую очередь с нумерической дистрибуцией, т.е. с расстановкой продукции в розничной сети. При плохом взаимодействии с отделом маркетинга, выполняемый комплекс мерчандайзинговых действий может значительно уменьшить результативность общей маркетинговой стратегии предприятия. Информация, полученная в результате обработки данных из отдела продаж и отдела маркетинга, позволит наиболее эффективно решить тактические задачи мерчандайзинга.

Так, например, на основании данных о рентабельности, показателей знания/лояльности/потребления, а также позиционирования и восприятия отдельных торговых марок, отдел маркетинга совместно с отделом мерчандайзинга должны сформировать корпоративный блок для каждой категории торговых точек.

На основании данных из отдела продаж и маркетинга после определения приоритетности каждого канала сбыта, отдел мерчандайзинга должен разработать ассортиментные матрицы, а также стандарты TQM для различных категорий торговых точек.

Особенности содержания информационных потоков

Вышеперечисленные коммуникационные потоки взаимодействия 3-х структур были направлены на повышение эффективности функционирования каждой из них.

Однако возможные варианты их взаимодействия этим не ограничиваются. Есть еще ряд данных, предоставляя которые, отдел мерчандайзинга показывает не только состояние дел в рознице на текущий момент, но и реальные упущенные возможности компании. Ко всему прочему, выявляются дополнительные возможности, стратегические направления, конкретные недоработки, определяется степень влияния на объемы продаж того или иного фактора.

Отдел мерчандайзинга также может предоставлять информацию об общем состоянии рынка с необходимой детализацией данных. Кроме того, некоторая информация, которую мерчандайзеры могут параллельно собирать в рознице, может служить первичными данными для некоторых видов маркетинговых исследований.

Например, соответствующая обработка ежедневных отчетов мерчандайзеров позволит компании получить информацию аналогичную той, которую она покупает у исследовательских агентств при проведении аудита розничной сети (если, конечно, этот аудит не связан со сторонней, независимой проверкой деятельности отделов продаж и мерчандайзинга). Это позволит определить показатели нумерической и качественной дистрибуции с разбивкой по брендам и регионам, структуру реализации продукции по различным каналам сбыта, получить данные о ценовой политике дистрибуторов и конкурентов.

Кроме этого, отчеты мерчандайзеров позволяют:

- отслеживать активность конкурентов в розничной сети (дистрибуция, промо-акции);
- выявлять перебои поставок продукции в розницу;
- получать непосредственные отзывы продавцов и потребителей о продукции компании и конкурентов;
- организовать оперативную систему учета эффективности использования торгового оборудования;
- получать отзывы о продажах товаров-новинок;
- узнавать мнение потребителей о проводимых рекламных кампаниях и т.д.

К сожалению, на большинстве предприятий эти дополнительные возможности просто выпускаются из виду. А мерчандайзинг используют только для расстановки продукции на витрине и размещению рекламных материалов.

Понятно, что поднятые вопросы всего лишь показывают положительные и отрицательные стороны каждого варианта, возможные трудности, с которыми может столкнуться компания, которая приняла решение об инвестировании в мерчандайзинг. Окончательное решение в отношении места мерчандайзинговой составляющей в структуре компании в любом случае должно приниматься с учетом:

- масштабов, целей и задач, которые ставятся перед мерчандайзингом;
- существующей организационной структуры предприятия;
- непосредственно назначенных и реально выполняемых функций существующих подразделений;
- наличия у компании финансовых, временных, управленческих и человеческих ресурсов.

На данный момент, как показывает практический опыт, на построение структуры, в основном, влияли: уровень знаний и опыт людей разрабатывающих механизм осуществления мерчандайзинга; особенности регионального покрытия компании (по Украине); масштабность/качество покрытия в конкретном регионе (нумерическая дистрибуция). Многие компании просто перенимали опыт построения подобных систем компаний «Coca Cola», лидеров пивного рынка и т.д. Ведь именно в этих компаниях «ковались» кадры по направлению торгового маркетинга, культуре осуществления и ведения техник прямых продаж.

Предприятию, не имеющему опыта внедрения мерчандайзинговых программ, достаточно сложно самостоятельно определить место мерчандайзинга в организационной структуре и обеспечить полноценное и эффективное функционирование нового подразделения в приемлемые сроки. Поэтому большинство руководителей предпочитают обращаться в консалтинговые компании для создания, запуска, отладки и налаживания подобных структурных изменений. А более мелкие компании предпочитают копировать некоторые элементы мерчандайзинговой политики у ведущих производителей, а со временем просто оттачивают их, непосредственно корректируют под свои потребности.

Хотелось бы также отметить, что для создания организационной структуры с эффективной работой нового подразделения для обеспечения выполнения мерчандайзинговых задач, необходим не только значительный опыт работы в мерчандайзинге, но и непосредственный опыт в менеджменте.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы.
 3. Школьные задания.
- Онлайн-консультации.

ЛЮБАЯ тематика,
в том числе ТЕХНИКА.

Приглашаем авторов.

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:

полные тексты в электронной библиотеке
www.учебники.информ2000.рф.