

Красота на полке: ЕЕХ открыла агентство мерчандайзинга

Автор: Татьяна Беспалова



Минимум 70% решений о покупке товаров fashion и beauty сегмента покупатели принимают непосредственно в местах продаж. Поэтому дистрибьютору парфюмерии и косметики необходимо обеспечить качественную выкладку. Чтобы поддерживать порядок на полке, нужны свободные руки — и дистрибутор либо расширяет обязанности собственных полевых сотрудников, либо отдает задачу на аутсорсинг. ГК «Единая Европа-Холдинг» попробовала оба варианта и... открыла мерчандайзинговое агентство. О том, как возникла идея диверсифицировать бизнес и какую роль в развитии нового направления сыграли технологии, рассказывает Александр Вершинин, ведущий программист «ЕЕХ».

Паспорт проекта

Заказчик: Группа компаний «Единая Европа-Холдинг».

Специализация: дистрибуция косметической и парфюмерной продукции сегментов люкс и полуплюкс.

Покрытие: 2,5 тысячи торговых точек в более чем ста городах России.

«Полевые» сотрудники: 500 мерчандайзеров, 30 координаторов, 5 старших координаторов.

SFA-система: «ST Чикаго» с индивидуальными доработками.

Производители требуют от дистрибьюторов не только поставлять товары, но и наводить порядок на полках. Долгое время у ЕЕХ не было общего подхода к мерчандайзингу: в Москве выкладкой занимались наши собственные мерчи, в регионах — подрядчики, иногда контроль работы мерчандайзеров вменяли в обязанности торговых представителей.

Два года назад мы решили привести эти процессы к общему знаменателю и начали создавать свое мерчандайзинговое агентство. Первые полгода мы продолжали рассматривать предложения поставщиков BTL-услуг и были готовы отдать обслуживание дистрибуции холдинга на аутсорсинг. Но скоро стало понятно: то, что у нас получается, если уже не лучшее на рынке, то может стать лучшим.

Во-первых, у нас неплохая технологическая платформа — [«ST Чикаго»](#), которую мы сначала использовали для автоматизации торговых представителей, а потом расширили и на мерчей.

Многие агентства до сих пор сидит на каких-то неказистых оффлайн-решениях. Например, мы спрашиваем, когда будет готов маркетинговый отчет по результатам полевой работы или опросные листы. Нам отвечают: «вот, ребята посидят, дня через 3-4 дня сделают».

А сами мы запускаем новую анкету в работу за полчаса на всю Россию, и смотрим итоги по промо практически в режиме онлайн. Во-вторых, мы уже знакомы с ассортиментом и спецификой работы в сегменте парфюмерно-косметической продукции.

Когда мы начинали проект, у нас было 30 мерчандайзеров и 3 координатора. Сейчас мы «мерчим» 40 сетей — это 2,5 тысячи торговых точек в более чем ста городах России. То, что мы делаем в сетях, способствует росту продаж и обеспечивает лояльность наших поставщиков. При этом наше агентство работает не только с парфюмерией и косметикой, которую поставляет ЕЕХ. У нас есть несколько нефудовых контрактов: батарейки и аккумуляторы, продукция зингер и еще несколько.

Нам это выгодно: приходя в какой-то гипермаркет, где представлены бренды наших производителей, нашей дистрибуции, мы «мерчим» и выполняем разные функции по другим поставщикам. Понятно, что чем больше у нас контрактов в пределах одной торговой точки, тем лучше — сотрудник не теряет время на проезд.



Офисная часть системы

Ядро проекта — SFA система «ST Чикаго». Сейчас она превратилась в некий трансферный объект, который обеспечивает передачу данных с мобильных устройств и обратно в базу SQL и их последующую обработку, распространение, модификацию в других подсистемах. Кроме того, в «ST Чикаго» мы завели маршруты, справочники торговых точек и дополнительные справочники, реквизиты, базы и так далее. Это позволяет полностью покрыть бизнес-процессы мерчандайзинга на этом проекте и обходиться без использования дополнительных решений.

Мерчандайзинговый проект, который уже стал глобальным в рамках нашего бизнеса, я перевел в облако. Там вся инфраструктура: сервера, подсистемы, система обмена данными, репликация, SQL, front-сервер, бэк-офис. Систему мы перенесли в облачную среду сами, только несколько раз обращались за помощью к специалистам «Системных Технологий». Приложения корректно работают в терминальной среде.

Преимущества облачных серверов:

1. Мы не затрагиваем основные ресурсы холдинга, которые уже наполнены другими подсистемами, бухгалтерией и финансами — и это очень нравится нашей компании.
2. У агентства своя инфраструктура и своя политика безопасности, отдельная от ЕЕХ. Если бы мы развернули проект на серверах холдинга, то начались бы проблемы. Например, с доступом: мы могли бы пустить в SFA только официально трудоустроенных сотрудников, которые подписали документы, в том числе, о неразглашении. А так мы спокойно сотрудничаем с фрилансерами со всех уголков России.
3. Стала возможна удаленная поддержка. Если раньше для работы с сервером нужно было быть в офисе, то сейчас я монитору систему и подключаюсь к решению каких-то вопросов даже из дома.

Работа с фотографиями организована через фотобраузер — самописную надстройку под «ST Чикаго». Изначально фотобраузер был предназначен для удобного просмотра фотографий с возможностью установки фильтров. Теперь он превратился в отдельное приложение, которым активно пользуются не только сотрудники ЕЕХ, но и клиенты. Это удобно для быстрого отслеживания и контроля результатов работы мерчандайзеров.

Мобильная часть системы

Наши мерчандайзеры, как и торговые представители, работают в полях с приложением «ST Мобильная Торговля». Мы активные сторонники концепции BYOD: корпоративные гаджеты только у московской команды. Несмотря

на зоопарк устройств, при обновлении системы проблемы с совместимостью возникли всего у 5% персонала — это было неожиданностью для нас самих.

Мерчандайзеры выходят на маршрут не каждый день, а в где-то 2-3 раза в неделю. Мы посчитали, что выкупать лицензии мобильного приложения нам невыгодно, договорились с «Системными Технологиями» об аренде, и оплачиваем только эффективные рабочие дни.

Привлечение клиентов. Без рекламы

Активную рекламную политику мы не ведем, клиенты приходят к нам по знакомству. Обычно сами поставщики или торговые сети нас советуют. Например, когда мы поработали в разовом международном проекте, поставщик нас порекомендовал другим клиентам, слухами земля полнится.

Возможно, в будущем запустим сайт-визитку с контактами. Но может быть, даже лучше, что сайта нет, потому что сейчас мы уверены в тех партнерах, которые к нам приходят по рекомендации. Да и особой потребности в поиске новых клиентов у нас нет: мы обслуживаем дистрибуцию нашей компании, поддерживаем уже подписанные контракты. Чтобы брать больший объем работы, нужно нанимать больше сотрудников, но тут возникают организационные вопросы. Либо переделывать всю управленческую структуру, либо брать больше координаторов — а найти людей не так просто.

Территория

Кстати, люди — это одна из причин, по которой мы не присутствуем на 100% территории России. Например, «Магнит-косметика» предлагает нам обслуживать свои три тысячи точек. А мы берем только полторы, потому что в небольших городах у нас нет сотрудников и не всегда есть смысл их искать.

Когда поступает такой запрос, мы анализируем: есть ли рядом крупный город, в котором мы уже присутствуем, и подыскиваем кого-то из команды близлежащие города включать в свою территорию. Но если город совсем удаленный, рядом у нас нет крупных зон обслуживания, то мы не беремся в нем работать, потому что транспортных расходов будет больше. С технологической точки зрения таких ограничений нет: для информационной системы нет разницы, сто человек в проекте или тысяча, и где эти люди находятся.

Структура проекта: персонал

С момента начала проекта мы изменили нашу управленческую структуру. Раньше у нас были координаторы, которыми управлял один руководитель. Теперь появились региональные дивизионы, которыми руководят пять старших

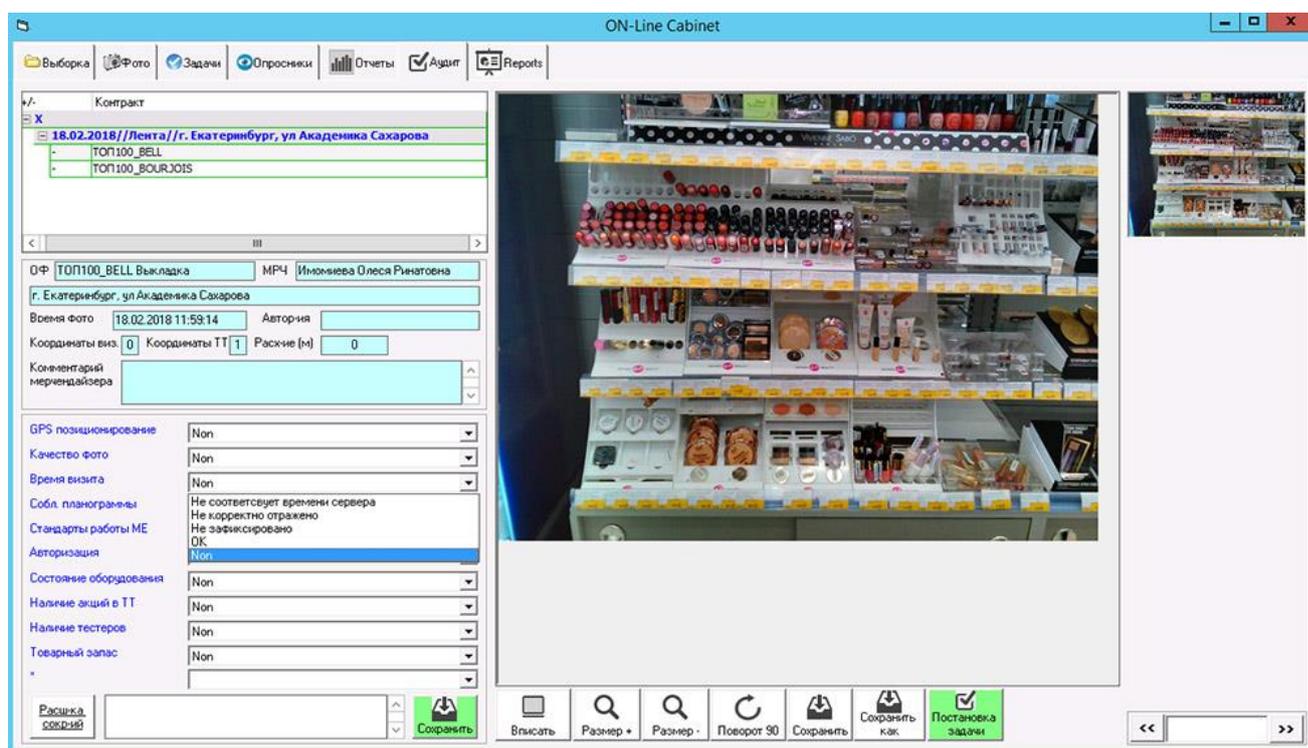
координаторов, им подчиняются пять-шесть координаторов. Наняли операторов: они ведут справочники, базы, распределяют территории и делают другую работу.

За каждым координатором закреплена своя территория. Координаторы ищут людей на открытые вакансии на новых территориях, нанимают и управляют «полевыми» сотрудниками с помощью программы автоматизации мобильного персонала («ST Мобильная Торговля») — так расширяется наше присутствие. Координаторы составляют маршруты, договариваются с мерчендайзером, чтобы он посещал торговые точки с периодичностью, которую требует клиент, контролируют.

С мерчендайзерами сотрудники центрального офиса никогда не встречаются, в этом нет необходимости: удаленный персонал распределен по всей России, работает по договору подряда на собственных устройствах, получает зарплату на карту.

Так как оплата сделанная, мы можем себе позволить нанять и 500, и 1000 сотрудников по разным городам. Главное — не заплатить мерчендайзеру больше, чем платит клиент по контракту.

Потом появились аудиторы для анализа ситуации в ТТ по разным критериям: соблюдение графика акций, которые проводит сетевой клиент или производитель, наличие товарного запаса и тестеров, представленность товаров, состояние оборудования (мы уже где-то и логистикой занимаемся — заказываем и поставляем оборудование).



Аудит работы мерчендайзера в торговой точке через фотобраузер

Аудит проводится на основе:

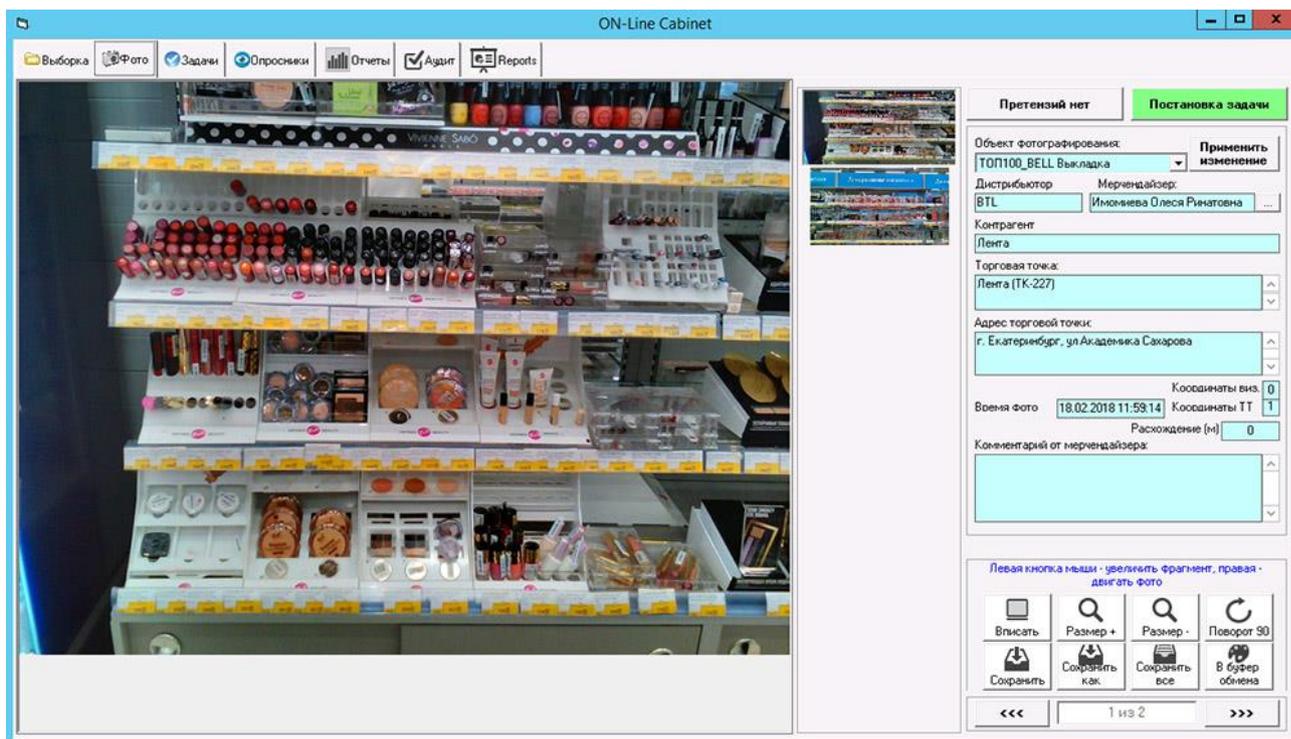
- фотографий и опросных листов, которые сотрудники делают в ТТ,
- планограмм,
- матриц ключевого и обязательного ассортимента,
- информации о новинках и хитах продаж,
- обратной связи от мерчандайзеров.

Результатами анализа пользуются наши бренд-менеджеры, КАМы, трейд-маркетинг менеджеры — для всех эта информация доступна, отчеты можно рассматривать в разных разрезах, с необходимым уровнем детализации. Дальше офисные сотрудники ставят задачи по выявленной проблематике. Задачи поступают координаторам, которые транслируют их непосредственным исполнителям.

То есть мерчандайзеры снимают фактические данные через опросные листы и фотографии, а дальше всю «умную» работу выполняют аудиторы и конечные офисные пользователи.

Показатели работы мерчандайзеров:

1. Контроль GPS-координат. Первый пункт проверки аудитора — расхождение эталонных координат с фактическими. Если координаты отличаются, смотрим, насколько, по какой причине возникло расхождение.
2. План посещения: соответствие планового маршрута фактическому. У нас очень красивый отчет, в нем разные ситуации подсвечиваются красным, зеленым, синим. Например, посещение не полностью выполнено, если мерчандайзер поработал в ТТ не по всем контрактам или не выполнил тайминг, не совершил какие-то обязательные шаги визита, не заполнил опросный лист.
3. Контроль тайминга визита. Время работы в точке зависит от задач и формата торговой точки — гипермаркет или аптека. Инвентаризация, пополнение стоков, замена оборудования, полный съем картины по представленности новинок и обязательных топовых позиций — это длительные задачи. А просто поправить выкладку и разложить рекламные брошюры — это быстро делается. Если визит длится 15 минут, а работы там на 3 часа, тоже подозрительный момент. В среднем мы закладываем 0,5-1,5 часа на визит. За день мерчандайзер успевает обойти 2-5 ТТ в день с учетом переездов.
4. Фотоотчет — обязательный шаг визита. Качество фотографий оценивает аудитор по определенным критериям. Некачественные фото не принимаются.



Офисные сотрудники оценивают ситуацию в торговой точке через фотобраузер

Каждый визит оценивается — выполнен на 100% или меньше. Каждая задача тарифицируется, координаторы рассчитывают зарплату по таблице и фактически сделанной работе. При прилежном выполнении показателей хотя бы по посещению и выполнению основного функционала сотрудник получает бонус.

Защита от фальсификаций

Еще на заре автоматизации удаленных сотрудников холдинга у нас была только московская команда мерчендайзеров — 30 человек. Сотрудники работали на окладе, который получали независимо от того, что и как они сделали. Были факты фальсификации. Например, человек приходил в магазин, отключал интернет, переводил время, как будто визит длился 2 часа и уходил по своим делам. А на самом деле визит длился 10 минут. Другие примеры — с подтасовкой фотографий: сотрудники могли снимать фотографию с экрана компьютера и отправлять фотоотчеты из дома, могли одно и то же изображение с идеальной выкладкой отправлять несколько раз. И хотя наказания за такие нарушения серьезные — вплоть до увольнения, искушение ничего не делать и получать зарплату было слишком велико.

В таких условиях развивать мерчендайзинговый проект с сотнями удаленных сотрудников по всей России было бы невозможно. Поэтому мы и перевели проект на ту же технологическую базу, что уже была внедрена у торговых представителей.

Сейчас защита реализована на нескольких уровнях:

1. В мобильном приложении установлен запрет на отправку фотоотчета с координат, несоответствующих координатам ТТ, в которой начат визит. Значит, мерчандайзер не может начать визит, поехать по своим делам и делать вид, что он в это время работает.
2. Отчет для контроля времени. Помогает, когда у сотрудника по каким-то причинам отключен интернет. В отчете сравниваются показатели нескольких источников: время в приложении «ST Мобильная Торговля» (устанавливается разработчиком, сотрудник не может его скорректировать), время на устройстве сотрудника и точное время. Выявленные расхождения — это тревожный звоночек для нас.
3. Отключена функция «добавить фото с устройства» в мобильном приложении. К отчету можно приложить только фотографию, сделанную на камеру в данный момент.
4. Выборочная проверка. В любой момент координатор может проследить маршрут сотрудника в режиме онлайн и проверить — на месте ли мерчандайзер. А если про Москву говорить, то каждый сотрудник холдинга может съездить в точку.
5. Сдельная оплата труда. Этот пункт можно только условно назвать защитой, но я считаю, что сейчас сотрудники больше заинтересованы в качественном выполнении работы.

Агент	Дата	Наименование ТТ	№ ТТ	Адрес ТТ	Действие	Начало	Окончание	Результат	Комментарий	Сумма (руб.)	Отклон (метр)	Продолж. (мин)	GPSP	GPSF	Отклонение по времени		
Котельников Дмитрий Сергеевич	фев 1 2018		0		Рабочий день	7:00:15	18:38:59					11,6					
					Рабочий день на маршруте	8:52:21	17:45:38					8,9					
		1	Табер Трейд (МО, г. Одинцово, Можайское шоссе, д. 151, пом. 6)	4	Московская обл, г. Одинцово, ш Можайское, д 151, оф 6	Посещение	8:52:21	10:56:06	Посетил ТТ			6	124,0	1	1		
			Табер Трейд (МО, г. Одинцово, Можайское шоссе, д. 151, пом. 6)		Московская обл, г. Одинцово, ш Можайское, д 151, оф 6	Фото	10:56:04	10:56:04									
		Табер Трейд (МО, г. Одинцово, Можайское шоссе, д. 151, пом. 6) → ООО "Виктория-косметик" (Одинцово Курск)			Поезд	10:56:06	11:10:04				14,0						

В отчете по рабочему дню в системе «ST Чикаго» детально отображаются действия сотрудника на маршруте

Развитие проекта

Нас устраивает функционал системы «ST Чикаго», мы можем расти количественно: увеличивать число сотрудников, зону покрытия. За годы развития проекта мы практически не дорабатывали систему, только внесли небольшие изменения в реквизиты.

На бумажке можно сделать все, что угодно, но это занимает время. А у нас клиенты видят современный, оптимальный, качественный софт.

Между конкурентами идет борьба именно в представлении информационных услуг, использовании того или иного софта, и здесь решения «Системных Технологий» на высоте.

Не думаю, что конкуренты смогут повторить наш опыт. Во-первых, у нас и конкурентов не так много, наша дистрибуторская организация пол-России, считай, затаривает. Во-вторых, мало кто способен на такой эксперимент — бросить все свои наработки и начать все с нуля только потому, что у конкурента лучше.

Тем более, наше решение нельзя назвать коробочным, оно постоянно развивается. Какие-то блоки, естественно, уже отработаны, и мы их не трогаем, а какие-то постоянно наращиваем. У нас ли возникают какие-то потребности, у клиента ли — мы постоянно готовы что-то доработать — и в этой гибкости и готовности к экспериментам наше преимущество. Мы не говорим клиенту — у нас этого нет, пользуйтесь тем, что есть, а не хотите — не сотрудничайте. Мы работаем под бизнес клиента.