Реферат

По дисциплине: «УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦИИ»

На тему:

«АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ, СВЯЗАННЫХ С КОНТРОЛЕМ»

г. Москва – 2009 г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Нам была поставлена задача построить эффективную систему продаж по направлениям прямой дистрибуции (создание отдела по работе с супермаркетами) и непрямой дистрибуции (создание отдела по работе с розничными торговыми точками через дистрибьюторов).

Сначала был составлен план действий в виде дерева задач (рис. 1), поскольку такая схема позволяет более структурированно и логично подойти к оценке решения обозначенной проблемы. Проект разбивается на составные части, позволяющие более детально и логически подойти к решению поставленной задачи, использовать все возможности.

В работе над проектом возник ряд проблем, одной из которых стала проблема контроля работы мерчандайзеров и выполнения ими поставленных краткосрочных целей. В основе поставленной задачи лежит достижение качественной представленности продукта на полках супермаркетов и розничных магазинов. Для этого в отделе прямых продаж необходимо создать команду мерчандайзеров, которые после доставки товара на склад должны обеспечивать его присутствие на полках, реализовать качественную выкладку согласно утвержденной планограмме и поддерживать присутствие продукта на полке до следующего визита в торговую точку. Такой комплекс работы обеспечивает постоянное присутствие товара на полках магазинов и наглядно представляет продукцию покупателю. Благодаря этому достигается бесперебойный отток продукта с полки, увеличивая объем продаж. Таким образом мы достигаем решения поставленной задачи.

Каждый мерчандайзер закреплен за торговым представителем для обеспечения качественной работы, поэтому необходимо ежедневное посещение им торговой точки. В обязанности мерчандайзеров входит следующее:

 посещение торговых точек по маршруту движения;

 визуальная оценка полки с продукцией;

 проверка остатков продукции на складе и перемещение ее со склада в торговый зал;

 выставление продукции согласно стандартам выкладки планограммы;

 оформление дополнительного заказа и передача его торговому представителю (при необходимости).

Для мерчандайзеров были разработаны маршруты движения и бланк отчета посещения торговых точек, в котором указывается: название, адрес, время посещения, присутствие продукции после окончания работы мерчандайзера в магазине. Для контроля их работы был разработан бланк проверки — сторчек. В нем отмечаются все нюансы состояния продукта в магазине на момент его посещения проверяющим, а также указываются цели для следующего визита. На первом этапе я планировал лично проводить сторчеки, чтобы самому убедиться в правильности понимания мерчандайзерами принципа выкладки продукции на полках магазинов, а также для возможной корректировки планограммы выставления продукции. В дальнейшем эту работу должен проводить линейный руководитель.

Работа команды мерчандайзеров имеет очень большое значение в процессе управления продажами из розничных торговых точек. Постоянное присутствие товара позволяет предложить покупателю полный ассортимент продукции производителя независимо от интенсивности оттока продукта с полки. Мерчандайзер обязан обеспечить такой товарный запас на полке, при котором исключается исчезновение продукта. Также он должен следить за представленностью всего ассортимента, указанного в планограмме, которая, в свою очередь, является маркетинговым инструментом увеличения покупательского спроса.

Таким образом, работа команды мерчандайзеров является важным звеном в процессе попадания продукта с полок торговых точек к конечному потребителю, т.к. отсутствие продукта на полке инициирует покупку продукции конкурирующей компании. Контроль работы команды мерчандайзеров исключит вариант низкого уровня продаж из-за отсутствия продукта в рознице.

АНАЛИЗ КОНТРОЛЯ РАБОТЫ МЕРЧАНДАЙЗЕРОВ

Для эффективного осуществления намеченной цели необходимо составить план действий, воплотить его в жизнь и обеспечить контроль выполнения намеченной цели, следя за тем, чтобы этапы выполнения плана осуществлялись так, как это было запланировано, а также контролировать отклонения от намеченного пути в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. В основе эффективного управления лежит метод «Контур управления», основанный на логическом подходе к работе над проектом (рис. 2).

«Контур управления» делится на четыре этапа:

 постановка цели: увеличение объемов продаж;

 составление плана, определение параметров, выполнение поставленных задач: создание структуры отделов, набор новых сотрудников, их обучение, постановка перед ними целей и начало ее достижения;

 проведение мониторинга продвижения к цели;

 разработка действий на основании результатов мониторинга.

Остановимся подробнее на третьем этапе и проанализируем контроль над работой мерчандайзеров. Третьим этапом «Контура управления» является мониторинг, который включает в себя оценку результатов, основанную на ранее установленных критериях оценки выполняемой работы. Мониторинг необходимо рассматривать как форму контроля, инструмент, при помощи которого обеспечивается достижение поставленных целей.

Мониторинг включает в себя четыре этапа.

1. Определение критериев выполнения работы или контрольных показателей.

В компании существует установленная система стандартов выкладки продукции на полках торговых точек.

Для облегчения запоминания они внесены в маршрут движения, наименования позиций расположены в очередности выставления продукта на полке. Для каждого магазина есть планограмма размещения продукции всех производителей на полке, предоставленной магазином. В ней указано место, где должна размещаться наша продукция. Все планограммы являются частью договора с торговой точкой.

2. Выбор инструментов для измерения выполняемой работы.

Для измерения результатов работы мерчандайзеров мы проводим сторчеки, в которых отображается реальная ситуация в рознице. Проведение сторчеков происходит нерегулярно, не более 10 посещенных торговых точек за один сторчек. Ввиду специфики распределения обслуживаемых торговых точек (у одного мерчандайзера от шести до восьми торговых точек в маршруте одной торговой сети) маршрут моего сторчека состоит из торговых точек, обслуживаемых разными мерчандайзерами. С одной стороны, такой подход дает возможность проконтролировать работу сразу нескольких мерчандайзеров, но, с другой стороны, мониторинг небольшого количества точек одного мерчандайзера не позволяет объективно оценить работу каждого мерчандайзера.

3. Сравнение текущих показателей выполняемой работы с установленными стандартами.

В нашей системе мониторинга данный этап отсутствует. Если ситуация удовлетворительная, то результат знаю только я, никакой статистики не ведется. Если же в торговой точке ситуация складывается неблагоприятно, то все вопросы решаются с обслуживающим ее региональным или торговым представителем.

4. Принятие корректирующих действий при наличии отклонений.

Корректирующие действия, которые мы проводили, заключались в дополнительном наборе сотрудников, чтобы уменьшить количество обслуживаемых торговых точек на одного мерчандайзера. Такая мера позволила повысить качество работы по мерчандайзингу и дала возможность более строго оценивать работу.

Проанализировав элемент управления «мониторинг», можно сделать вывод о том, что он описывает текущую ситуацию. Только после проведения мониторинга мы можем дать оценку совершенных мерчандайзером действий. После получения полной информации о состоянии присутствия продукта в розничных точках можно сравнить работу отдела мерчандайзеров с плановыми показателями по объемам продаж. При планировании объемов продаж на какой-либо отчетный период (например, квартал) учитывается ряд факторов: сезонность, продажи за аналогичный период прошлого года, маркетинговые мероприятия, трейд-маркетинговая активность, организация работы персонала, другие факторы. Таким образом, результаты работы отдела мерчандайзеров прямо влияют на увеличение объемов продаж. Результат работы мерчандайзера зависит от выполнения им возложенных задач. Для рассмотрения работы мерчандайзера составим план его работы в торговой точке.

Рассмотрим все пункты плана подробнее.

1. Посещение торговой точки по маршруту движения.

Маршрут движения разработан совместно с торговым представителем, в нем учтены возможности логистики в осуществлении доставки. Очередность посещения торговой точки мерчандайзером зависит от логистики. При замене мерчандайзера проблем не возникает.

2. Визуальная оценка полки с продукцией.

Мерчандайзер самостоятельно оценивает ситуацию на полке и принимает решение о дальнейших действиях. От уровня подготовки мерчандайзера зависит уровень проведения им дальнейшей работы в магазине. И здесь возникает вопрос: как правильно научить оценивать ситуацию и принять правильное решение? Практика показывает, что обучение сотрудников — процесс бесконечный: достижение одного уровня подготовленности автоматически влечет за собой потребность в дальнейших тренингах.

3. Проверка остатков на складе и перемещение их в торговый зал.

Проверяя остатки на складе согласно оборотной ведомости, мерчандайзер перемещает их в зал. Как и в предыдущем пункте, появляется проблема обучения, только здесь уже необходимо научить мерчандайзера правильно оценить покупательскую способность в магазине и на основании проведенного анализа остатков сделать заказ продукции.

4. Выставление продукции согласно стандартам выкладки.

В этом пункте плана работы проблемы могут возникнуть в случае недобросовестной работы мерчандайзера. Решений этой проблемы всего два: обучение сотрудника или его замена более квалифицированным мерчандайзером.

5. Оформление дополнительного заказа (при необходимости). Данный пункт плана связан с двумя предыдущими пунктами и напрямую зависит от степени ответственности мерчандайзеров.

Если все предыдущие этапы выполнены правильно, то в большинстве случаев происходит дозаказ продукции. Если же работа была проведена небрежно, то происходит исчезновение продукции с полки.

АНАЛИЗ КОНТРОЛЯ РАБОТЫ МЕРЧАНДАЙЗЕРОВ И ВЫВОДЫ

Проанализировав работу мерчандайзеров, мы пришли к выводу, что существует ряд проблем в отношении работы всего отдела и каждого сотрудника, связанных с контролем управления в деятельности мерчандайзеров. Наложив «Контур управления» на работу мерчандайзеров, т.е. проанализировав работу мерчандайзеров по четырем пунктам, мы увидели, что основную роль в результатах текущей работы играют мониторинг и оценка. Стало очевидным, что недостаточно просто поставить сотрудникам цель и ждать результата — провала или успеха. На протяжении всего периода движения к цели необходимо проводить мониторинг и оценивать его результат. По мере продвижения вперед нужно давать объективную оценку состояния дел, а для этого важно определить план действий и параметры, по которым будет осуществлен контроль продвижения к намеченной цели.

Выявленные проблемы связаны с недостаточным контролем результатов работы мерчандайзеров. При более тщательном подходе к мониторингу станет возможным регулярно корректировать их действия и предупреждать подобные проблемы. Мониторинг и оценка являются наиболее важными инструментами в принятии управленческих решений, т.к. основаны на детальном анализе существующей ситуации и позволяют своевременно принимать решения, связанные с корректировкой отклонений от намеченного плана.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

1. Добавление в штатное расписание должности супервайзера команды мерчандайзеров. Это позволит решить ряд проблем.

 Проведение набора и обучения персонала. Обучение проводится для новых сотрудников, как правило, в виде вводного инструктажа с обязательным установочным рабочим днем совместно с супервайзером и другим мерчандайзером.

Для давно работающих сотрудников необходимо проводить тренинги для повышения их профессионального уровня.

 Проведение регулярных сторчеков. Для этого необходимо составить план их проведения с учетом первичного сторчека, во время которого выявляются отклонения от плана и определяются цели, и вторичного сторчека, во время которого определяется степень исправления мерчандайзером ситуации. При повторении неблагоприятной ситуации важно определить дальнейшие действия в отношении мерчандайзера.

 Проведение утренних собраний. Собрание проходит максимум пятнадцать минут, в течение которых супервайзер резюмирует результаты работы за предыдущий день, акцентируя внимание на негативных и позитивных моментах, а также при необходимости определяет приоритетные цели на текущий день.

 Установление порядка отчетности. Этот шаг включает в себя контроль по предоставляемой отчетности мерчандайзеров и подготовку необходимых отчетов для руководства.

Преимущества появления в компании супервайзера заключаются в следующем:

 постоянный контроль выполнения работы мерчандайзеров (регулярное проведение сторчеков) позволит достичь полного присутствия продукта на полках розничных магазинов, что приведет к узнаваемости торговых марок среди покупателей и к росту объемов продаж;

 оперативное реагирование на изменения в маркетинговой политике (вывод новых позиций или брендов на рынок);

 помощь в проведении (силами мерчандайзеров) маркетинговых и трейд-маркетинговых мероприятий;

 контроль использования торгового оборудования.

Что касается недостатков, то здесь можно выделить только увеличение бюджета заработной платы.

2. Создание неформальных команд торговых представителей и мерчандайзеров. Например, неформальная группа может отвечать за одну торговую сеть. Для каждой такой группы ставится общая цель — выполнение плана продаж.

В группе есть две роли: торговый представитель отвечает за обеспечение торговой точки продукцией, а мерчандайзеры — за выставление продукции на полку. Совместная работа мотивируется дополнительным командным бонусом, сумма которого определена изначально, например $50. Выплаты производятся по результатам работы группы в течение месяца. Сумма бонуса определяется по результатам сторчеков и выплачивается каждому участнику группы отдельно.

Преимуществом формирования таких команд является достижение отделом продаж целей по уровню объема продаж и представленности в рознице, поскольку все участники будут работать гораздо активнее, стремясь получить дополнительные бонусы.

К недостаткам такой формы работы можно отнести трудности по созданию сплоченной команды. На сегодняшний день в нашем отделе созданы неформальные группы среди мерчандайзеров и торговых представителей. Им регулярно начисляются бонусы, но выплачиваются не в полном объеме, т.к. на 100% план пока не выполняется. Для достижения желаемого результата была введена должность супервайзера отдела мерчандайзеров. С нашей стороны сложности возникли лишь с поиском денежных средств в фонде заработной платы. С обоснованиями необходимости данных шагов претензий у руководства не возникло, проект был подписан.

В статье показаны методы и шаги, направленные на построение системы контроля работы одного из отделов большой производственной компании. Раньше на отдел мерчандайзеров в компании не обращали внимания и относились к нему как к некому балласту. После запуска проекта и подведения квартальных итогов по продажам стало понятно, что отдел мерчандайзеров окупил себя и принес существенные дивиденды как в увеличении продаж, так и в представленности продукции компании в рознице. Торговую марку стали узнавать, и отношение к ней у всех игроков рынка изменилось в лучшую сторону. Положительный итог работы компании по увеличению общих объемов продаж показал, что, применяя «Контур управления» в руководстве небольшим на первый взгляд отделом в структуре большой компании, можно добиться значительных результатов по увеличению объема продаж компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джонстон М.У., Маршалл Г.У. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. — М.: Диалектика-Вильямс, 2007.

2. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. — М.: Добрая книга, 2007.

3. Парамонова Т.Н., Рамазанов И.А. Мерчандайзинг. — М.: КноРус, 2006.