



# Реструктуризация отдела Field Sales Unilever Русь

## Fresh minds





# КТО ВИНОВАТ?

или предпосылки реструктуризации...

Дублирование функций FOOD

- Необходимость реструктуризации
- Field Sales

Недостаточная ориентированность маркетинга на клиентов



необходимость повышения эффективности

- Недостаточная степень планирования маркетинговой программы



**Цель:** изменить организационную структуру Field Sales в России, чтобы способствовать удвоению оборота Unilever за последующие 3 года



# Что делать?

Объединение отделов **FOOD и HPC** для того, чтобы устранить дублирование функций

Выделение **6 регионов** в России

- Центральный
- Южный
- Северо-Западный
- Уральский
- Поволжский
- Восточный



Regional Sales Manager располагается в региональном центре

Выделение в каждом регионе **5 Sales Areas**

Territory Sales Manager располагается в региональном центре

Создание **5 НОВЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ:**

- **Senior Regional Sales Manager**

в каждой Sales Area:

- **Sales Promotion Executive**
- **Distribution Executive**
- **Modern Trade Executive**
- **Traditional Trade Executive**

+ сохранение:

Senior Customer Sales Supervisor

- Customer Sales Supervisor

# Региональное деление Field Sales



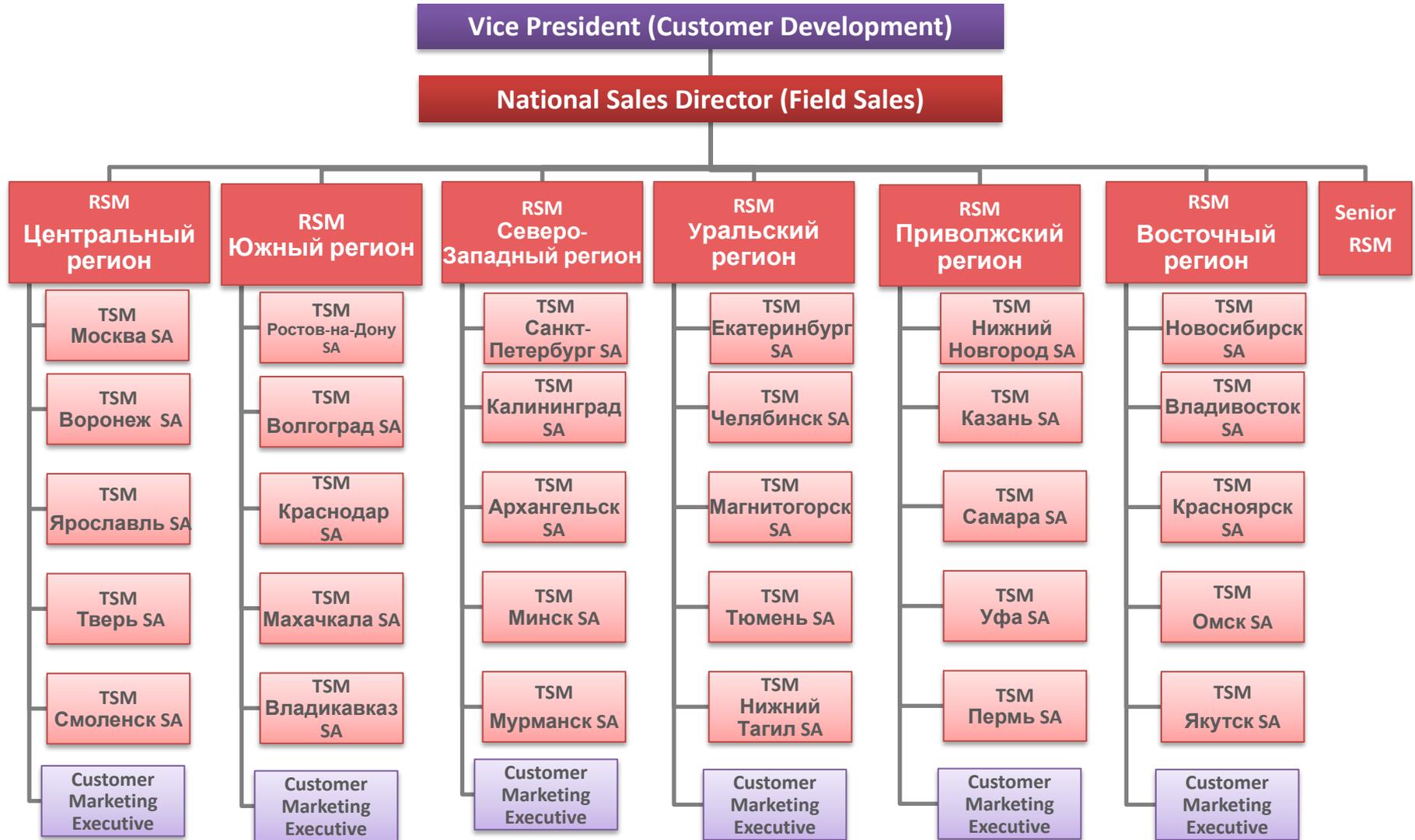
● - доля продаж региона

# Sales Areas

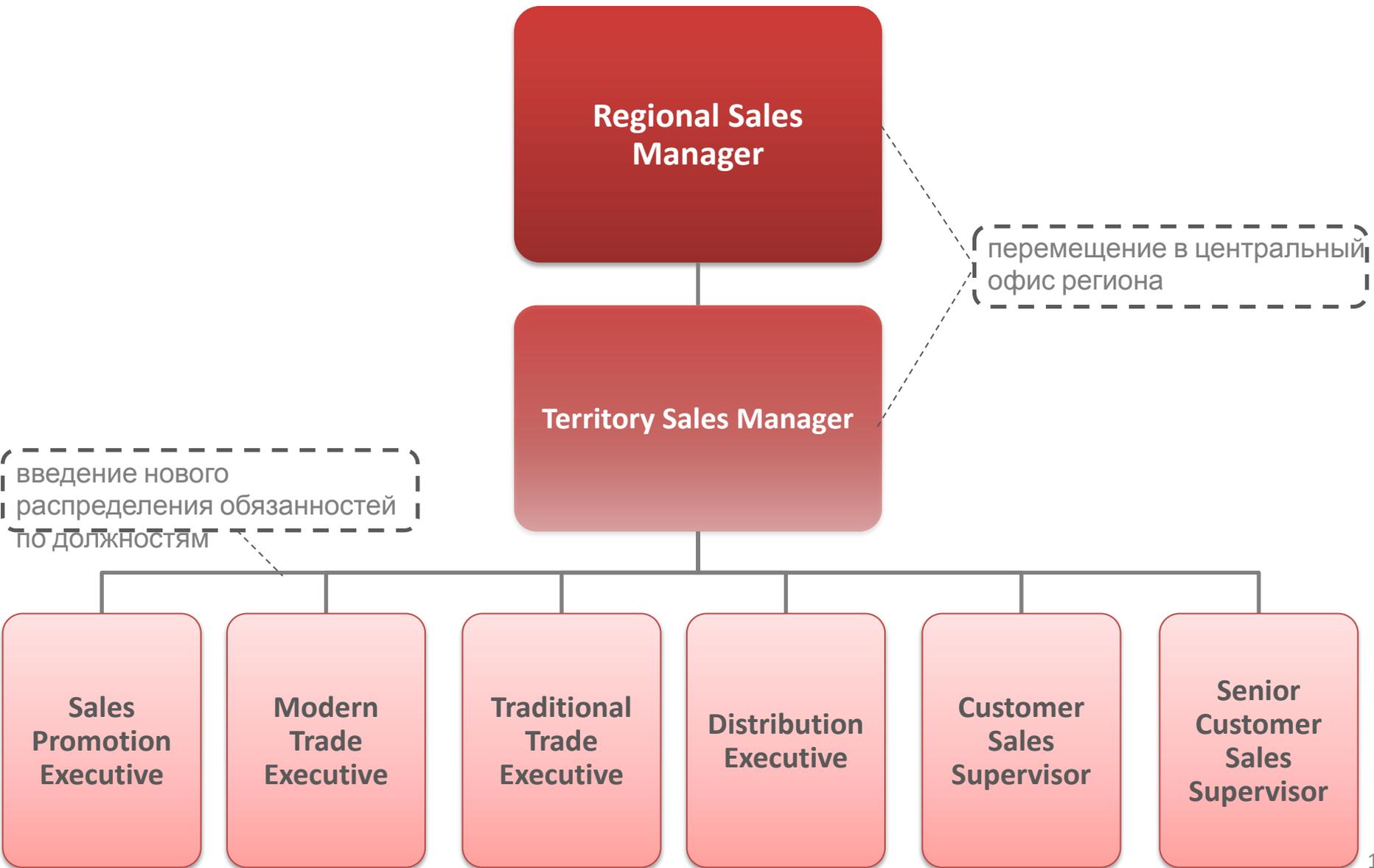


1. Москва
2. Воронеж
3. Ярославль
4. Тверь
5. Смоленск
6. Ростов-на-Дону

# Новая организационная структура Field Sales



# Новая организационная структура Sales Area



# Ключевые должности Field Sales

## Сейчас:

Regional Sales Managers	6
Territory Sales Managers	30
Customer Marketing Executive	?
Channel Development Activation Executive	32
Modern Trade Activation Executive	5
Modern Trade Executive	69
Distribution Supervisor	6
Customer Sales Supervisor	182
Senior Customer Sales Supervisor	

## После

**изменения**

Regional Sales Managers (RSM)	6
Senior Regional Sales Managers (SRSM)	1
Territory Sales Managers (TSM)	30
Customer Marketing Executive (CME)	6
<b>Distribution Executive (DE)</b>	8
<b>Sales Promotion Executive (SPE)</b>	6
<b>Traditional Trade Executive (TTE)</b>	32
<b>Modern Trade Executive (MTE)</b>	65
Customer Sales Supervisor (CSC)	182
Senior Customer Sales Supervisor	

# Senior Regional Sales Manager

## Функции

и

Развитие отношений с сетевыми клиентами, имеющими головной офис в Москве

Создание краткосрочного прогноза развития бизнеса Unilever, а также составление прогноза объема продаж.

Отслеживание активностей и идентификация возможных угроз со стороны конкурентов

Донесение до RSM информации о необходимых действиях в рамках сотрудничества с сетевыми компаниями

## Особенности

ти

Взаимодействие с клиентами, имеющими офис в Москве, но желающими сотрудничать с Unilever в регионах

# Distribution Executive

## Функции

и

Определение целей и задач, подбор и анализ новых торговых точек

**Взаимодействие с дистрибьюторами: разработка и утверждение годового плана работы**

Контроль деятельности торговых представителей, контроль ассортимента, управление запасами продукции, документо-оборот на SA

Разработка и утверждение маркетинговой программы под территорию и распределение промо-акции

Организация промо-акций по всем направлениям

- Посещение торговых точек – анализ эффективности акций и промоушенов
- Оценка проводимых маркетинговых программ

# Sales Promotion Executive

## Функции

и

## Особенности

- и
- Не занимается:
    - ценовой политикой
    - организацией и проведением промоактивностей
  - Не контролирует:
    - исполнение договоренностей, заключенных MTE

## Особенности

- и
- Ориентация непосредственно на Sales Area и более детальная оценка и выполнение промо активностей

## Traditional Trade Executive

### Функции

И

- Управление продаж в традиционном канале торговли. Работа с точками
- Запуск новых продуктов. Работа с CSS6
- Работа с мерчендайзерами. Распределение бюджета. KPI
- Отслеживание соблюдения условий договоров, ценовой политики

## Modern Trade Executive

### Функции

И

- Управление продаж в современном канале торговли
- Разработка и реализация индивидуального план развития каждого ключевого клиента
- Ответственность за распределение территориального бюджета, выделенного на развитие ключевых сетей
- Ответственность за внедрение системы скидок, ассортимент товаров, соблюдение индексов цен

### Особенность

И

Осуществление деятельности в традиционных продажах; отсутствие деятельности по промоакциям

### Особенность

И

Управление развитием ключевых розничных клиентов: мультинациональных, локальных, магазинов GO/SMARTS (категории А) во всех городах территории

# Количество сотрудников

Федеральный уровень	SRSМ	RSM	TSM	TTE	MTE	SPE	DE	SCSS	CSS
	1	6	30	32	65	30	8	82	100
Центральный регион		1	5	5	18	5	2	19	16
Южный регион		1	5	5	7	5	1	10	17
Восточный регион		1	5	5	16	5	1	20	26
Уральский регион		1	5	5	9	5	1	13	15
Северо-западный регион		1	5	7	7	5	2	10	12
Приволжский регион		1	5	5	8	5	1	10	14
Всего	356								
На местах	2500								



# План внедрения структуры

## 1. Формирование

### проектной

### команды

1.1

Выбор  
сотрудников

1.2

Согласование  
с  
сотрудниками

## 2. Подготовка

2.1

Оценка  
персонала

2.2

Разработка систем  
мотивации

2.3

Разработка  
системы  
обучения

## 3.

### Информирование

3.1

Неформальный  
канал

3.2

Официальное  
заявление

3.3

Собрания

## 4. Работа с персоналом

4.1

Подбор  
сотрудников

4.2

Тренинги,  
обмен  
опытом

## 5. Переезд

5.1

Организация  
офисов

5.2

Переезд

5.3

Передача  
клиентов

5.4

Стабилизаци  
я

## 6. Оценка эффективности

6.1

Оценка  
структуры  
эффективности  
работы  
сотрудников

6.2

Оценка  
эффективности  
структуры в LR

2011

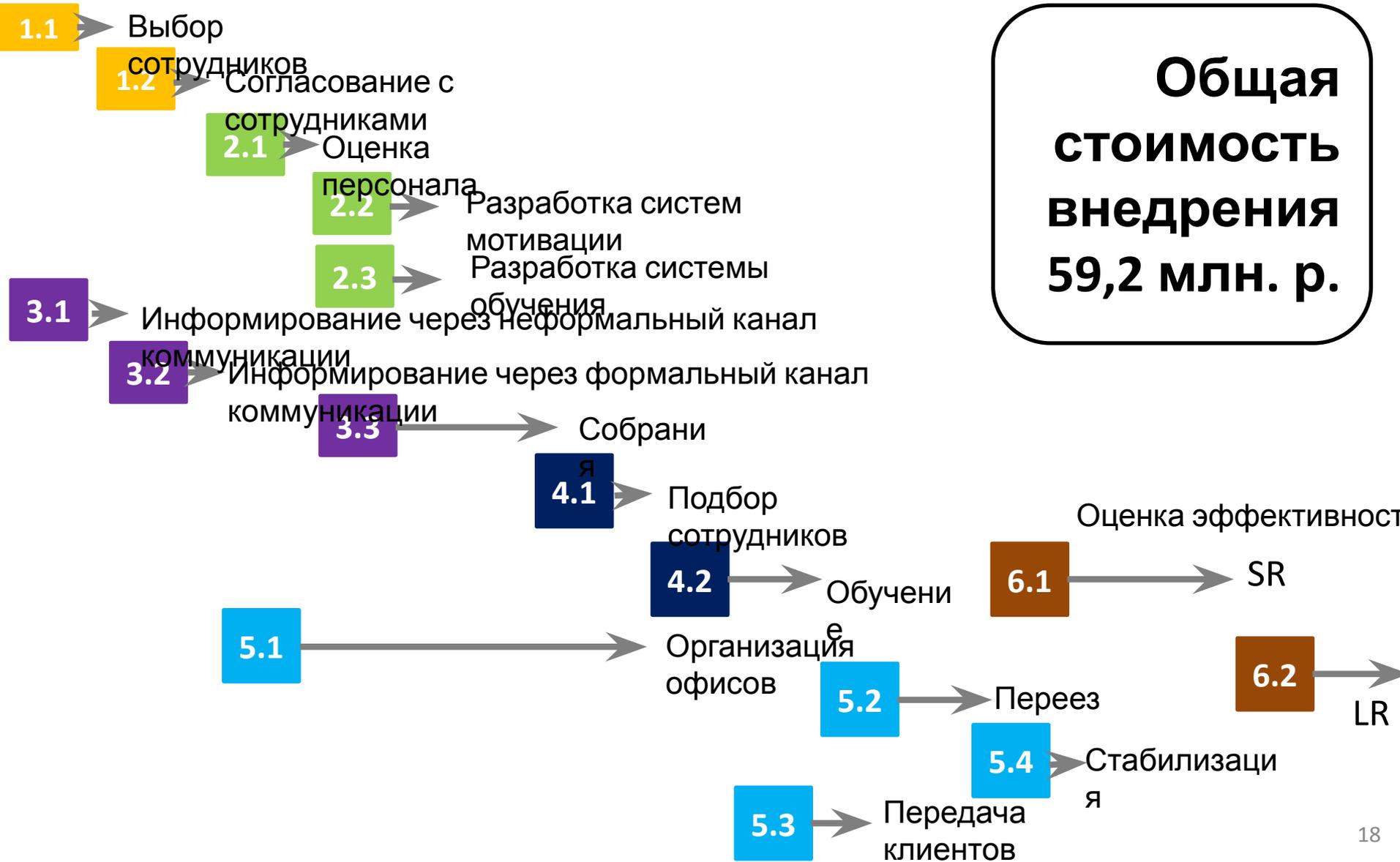
2012

2013

2014

2015

**Общая  
стоимость  
внедрения  
59,2 млн. р.**



# Формирование проектной команды

## 1. Формирование проектной команды

1.1

Выбор сотрудников

1.2

Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

2.1

Оценка персонала

2.2

Разработка систем мотивации

2.3

Разработка системы обучения

## 3.

3.1

Информирование  
Неформальный канал

3.2

Официальное заявление

3.3

Собрания

## 4. Работа с персоналом

4.1

Подбор сотрудников

4.2

Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

5.1

Организация офисов

5.2

Переезд

5.3

Передача клиентов

5.4

Стабилизация

## 6. Оценка эффективности

6.1

Оценки структуры эффективности работы сотрудников

6.2

Оценка эффективности структуры в LR

# Формирование проектной команды

**Цель:** сформировать команду, которая будет непосредственно заниматься внедрением новой организационной структуры.

## Критерии отбора

представители основных функциональных направлений, должны охватываться все сферы проведения реорганизации

сотрудники компании, готовые к изменениям, способные стать лидерами проведения реорганизации

в качестве экспертов могут привлекаться сотрудники из других подразделений

# Проектная команда

## Сферы

- Работа с персоналом
- Финансовые аспекты
- Бухгалтерия, отчетность
- Внутренние коммуникации
- Материальная часть
- Внешние коммуникации

## Состав проектной команды

- HR
- Финансы
- Финансы
- HR
- Офис-менеджер
- Key Accounts



## Эксперты и сотрудники (частичная загрузка)

### National Sales Director

- IT
- HR
- Finance

- PR
- Правовые вопросы
- Brand building & development

# Подготовка

## 1. Формирование проектной команды

- 1.1 Выбор сотрудников
- 1.2 Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

- 2.1 Оценка персонала
- 2.2 Разработка систем мотивации
- 2.3 Разработка системы обучения

## 3.

- 3.1 Информирование неформальный канал
- 3.2 Официальное заявление
- 3.3 Собrania

## 4. Работа с персоналом

- 4.1 Подбор сотрудников
- 4.2 Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

- 5.1 Организация офисов
- 5.2 Переезд
- 5.3 Передача клиентов
- 5.4 Стабилизация

## 6. Оценка эффективности

- 6.1 Оценка структуры эффективности работы сотрудников
- 6.2 Оценка эффективности структуры в LR

# Оценка персонала

**Предмет  
оценки**

**Мотивация сотрудников**

**Цель:** понять, как мотивировать сотрудников на реструктуризацию

**Для этого определить:**

- ✓ факторы мотивации
- ✓ важность факторов
- ✓ степень удовлетворенности

+

**Компетенции сотрудников**

**Цель:** определить, насколько их компетенции соответствуют новым должностям:

**В результате :**

- ✓ отправляем на программу переподготовки или:
- ✓ переводим на другие должности

**Анкетирование**

- ✓ Составление анкеты
- ✓ Проведение анкетирования
- ✓ Обработка данных

**Личные беседы** (с RSM и TSM проводит NSD)

**Метод  
оценки**



**Разработка систем мотивации и обучения**

# Информирование

## 1. Формирование проектной команды

- 1.1 Выбор сотрудников
- 1.2 Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

- 2.1 Оценка персонала
- 2.2 Разработка систем мотивации
- 2.3 Разработка системы обучения

## 3.

### Информирование

- 3.1 Неформальный канал
- 3.2 Официальное заявление
- 3.3 Собrania

## 4. Работа с персоналом

- 4.1 Подбор сотрудников
- 4.2 Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

- 5.1 Организация офисов
- 5.2 Переезд
- 5.3 Передача клиентов
- 5.4 Стабилизация

## 6. Оценка эффективности

- 6.1 Оценка структуры эффективности работы сотрудников
- 6.2 Оценка эффективности структуры в LR

# Информирование

**проблемы:**

- Негативные слухи
- Сопротивление изменениям
- Страх увольнения
- Возможность перехода к конкурентам

## Решения

**Неформальные каналы коммуникации:**

1. Распространение положительной информации о реструктуризации

**Формальные каналы коммуникации:**

2. Проведение собрания для RSM и TSM
3. Видео обращение NSD и email с информацией о реструктуризации для всех сотрудников
4. Общение с прессой

# Собрание RSM и TSM

National Sales Director расскажет

**Почему и зачем**

проводить реструктуризацию

**Что**

представляет из себя новая организационная структура

**Как**

будет осуществляться реструктуризация

**Какие выгоды**

принесет реструктуризация

**В результате сотрудники поймут:**

Необходимость проведения реструктуризации, ее цель

Какие изменения ожидают отдел Field Sales

Что будет происходить в процессе реструктуризации и какие конкретные действия требуются от сотрудников

Как реструктуризация поможет удвоить оборот бизнеса в России и отразится на профессиональном росте сотрудников

# Работа с персоналом

## 1. Формирование проектной команды

- 1.1** Выбор сотрудников
- 1.2** Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

- 2.1** Оценка персонала
- 2.2** Разработка систем мотивации
- 2.3** Разработка системы обучения

## 3.

- 3.1** Информирование неформальный канал
- 3.2** Официальное заявление
- 3.3** Собрания

## 4. Работа с персоналом

- 4.1** Подбор сотрудников
- 4.2** Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

- 5.1** Организация офисов
- 5.2** Переезд
- 5.3** Передача клиентов
- 5.4** Стабилизация

## 6. Оценка эффективности

- 6.1** Оценка структуры эффективности работы сотрудников
- 6.2** Оценка эффективности структуры в LR

# Обучение сотрудников

## ✓ Изучение новых должностных обязанностей

ознакомление с новыми должностными инструкциями  
сопоставление необходимых компетенций

## ✓ Обмен опытом между сотрудниками

отделов Food и НРС  
совместная работа над частью заданий



## ✓ Обучение недостающим компетенциям

посещение семинаров и тренингов

**! Обучение без отрыва от основных обязанностей**

## Новые сотрудники:

системы менторства  
семинары и тренинги  
программы обучения на местах



# План внедрения структуры

## 1. Формирование проектной команды

- 1.1 Выбор сотрудников
- 1.2 Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

- 2.1 Оценка персонала
- 2.2 Разработка систем мотивации
- 2.3 Разработка системы обучения

## 3.

- 3.1 Информирование неформальный канал
- 3.2 Официальное заявление
- 3.3 Собrania

## 4. Работа с персоналом

- 4.1 Подбор сотрудников
- 4.2 Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

- 5.1 Организация офисов
- 5.2 Переезд
- 5.3 Передача клиентов
- 5.4 Стабилизация

## 6. Оценка эффективности

- 6.1 Оценка структуры эффективности работы сотрудников
- 6.2 Оценка эффективности структуры в LR

# Переезд

## Подготовка к переезду

### 1. Поиск и обустройство офисов

расчет необходимых площадей

выбор: покупка или аренда

обустройство офиса

### 2. Поиск жилья для сотрудников

Оплата квартиры для семей  
переезжающих

## Переезд

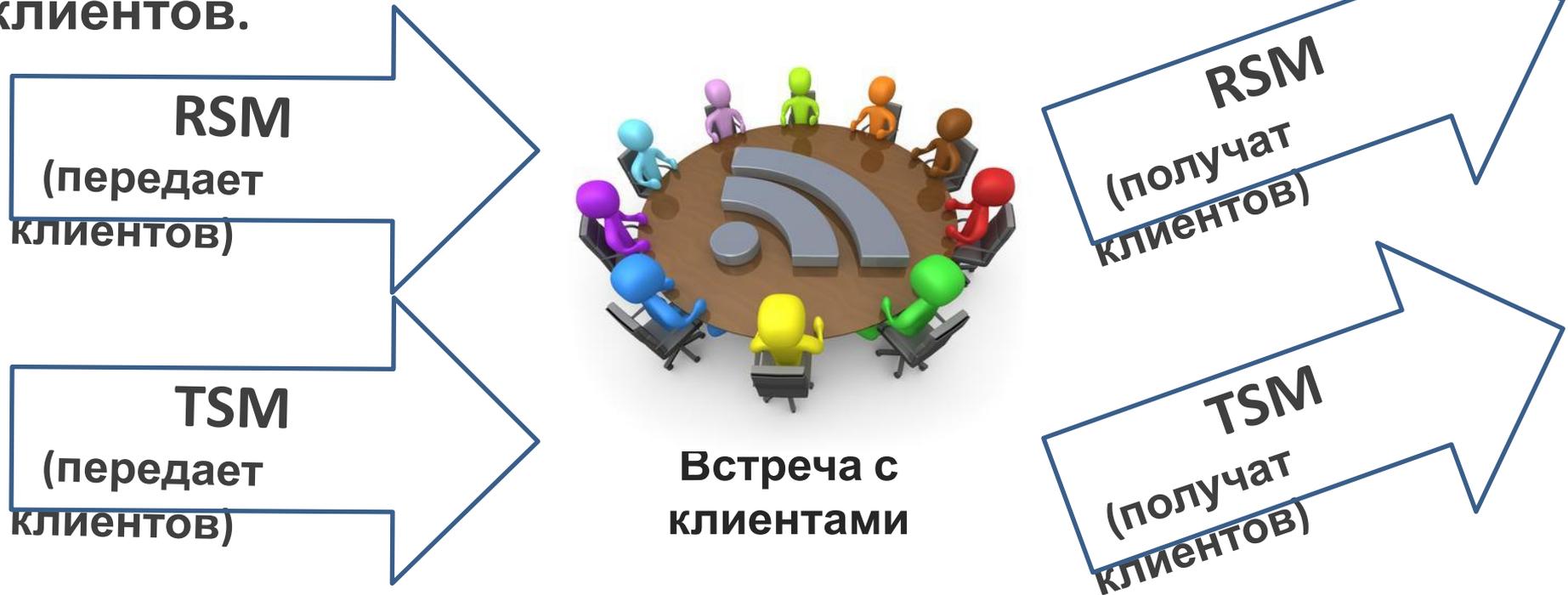


Поэтапный переезд  
RSM и TSM в свои  
регионы – для  
максимального  
сохранения рабочего  
состояния отдела



# Передача клиентов

**!** **Важно** сделать процесс реструктуризации максимально незаметным и комфортным для клиентов.



Другие сотрудники передают клиентов в зависимости от того остаются на своих должностях или нет

# План внедрения структуры

## 1. Формирование проектной команды

- 1.1 Выбор сотрудников
- 1.2 Согласование с сотрудниками

## 2. Подготовка

- 2.1 Оценка персонала
- 2.2 Разработка систем мотивации
- 2.3 Разработка системы обучения

## 3.

- 3.1 Информирование неформальный канал
- 3.2 Официальное заявление
- 3.3 Собrania

## 4. Работа с персоналом

- 4.1 Подбор сотрудников
- 4.2 Тренинги, обмен опытом

## 5. Переезд

- 5.1 Организация офисов
- 5.2 Переезд
- 5.3 Передача клиентов
- 5.4 Стабилизация

## 6. Оценка эффективности структуры

- 6.1 Оценка эффективности работы сотрудников
- 6.2 Оценка эффективности структуры в LR

# Измерение эффективности реструктуризации

## Ключевые показатели:

- ✓ Объем продаж на одного сотрудника
- ✓ Выручка на одного сотрудника
- ✓ Затраты на управленческий аппарат на одного сотрудника
- ✓ Изменение стоимости компании и т.д.



Отслеживание показателей на протяжении всего проекта\* (текущее состояние компании)

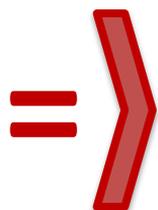
\*Оценка эффективности в долгосрочном периоде – через 4 года после начала внедрения

**Главный критерий:  
увеличение объема продаж**



## Проведение реструктуризации позволит решить поставленные задачи:

- ✓ **Увеличение эффективности**
- ✓ **Уменьшение дублирования функций в отделах**
- ✓ **Построение более ориентированной на потребности потребителей в регионах маркетинговую программу**
- ✓ **Предложение более индивидуальных предложений клиентам**
- ✓ **Сохранение отношений с сотрудниками и клиентами**



**уровня продаж**

**Спасибо за  
внимание!**