



Реструктуризация отдела Field Sales Unilever Русь

Fresh minds





КТО ВИНОВАТ?

или предпосылки реструктуризации...

Дублирование функций FOOD

Недостаточная ориентированность маркетинга на клиентов

- Необходимость реструктуризации
- Field Sales
-



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



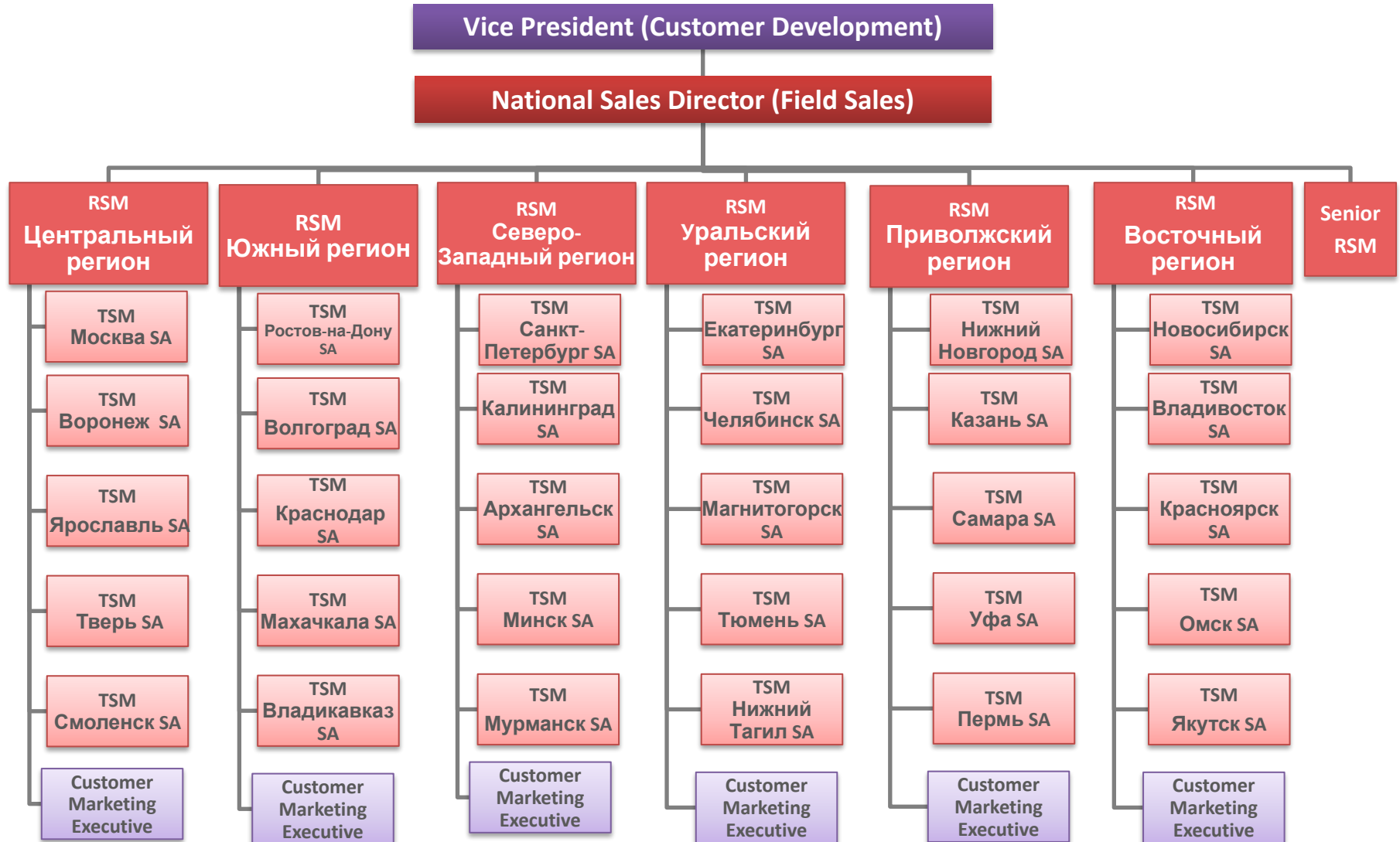
● - доля продаж региона

Sales Areas

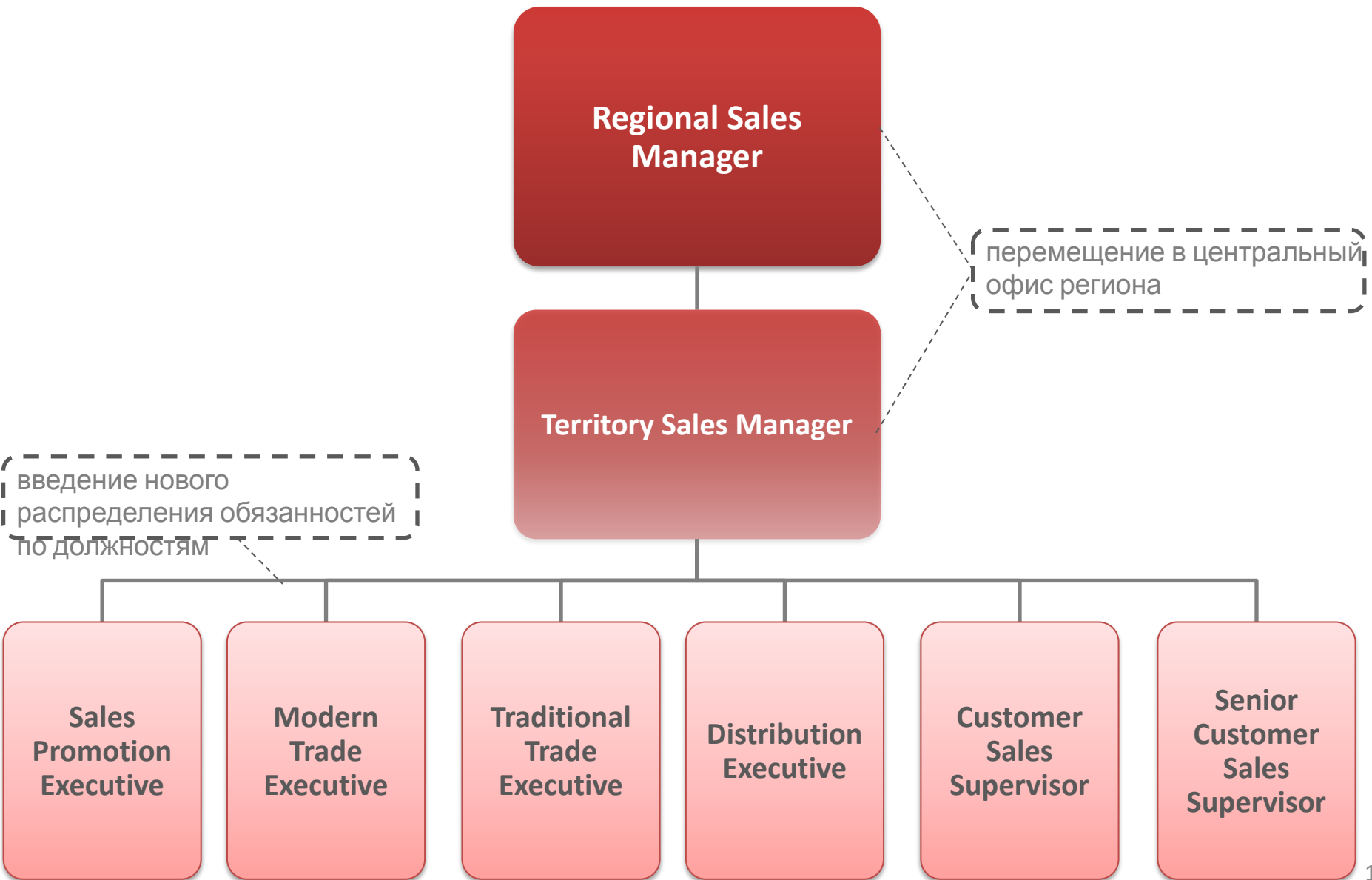


1. Москва
2. Воронеж
3. Ярославль
4. Тверь
5. Смоленск
6. Ростов-на-Дону

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
Distribution Executive (DE)	8
Sales Promotion Executive (SPE)	6
Traditional Trade Executive (TTE)	32
Modern Trade Executive (MTE)	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, документо-оборот, управление 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 промоушен
- Оценка проводимых маркетинговых программ

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	SRSM	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

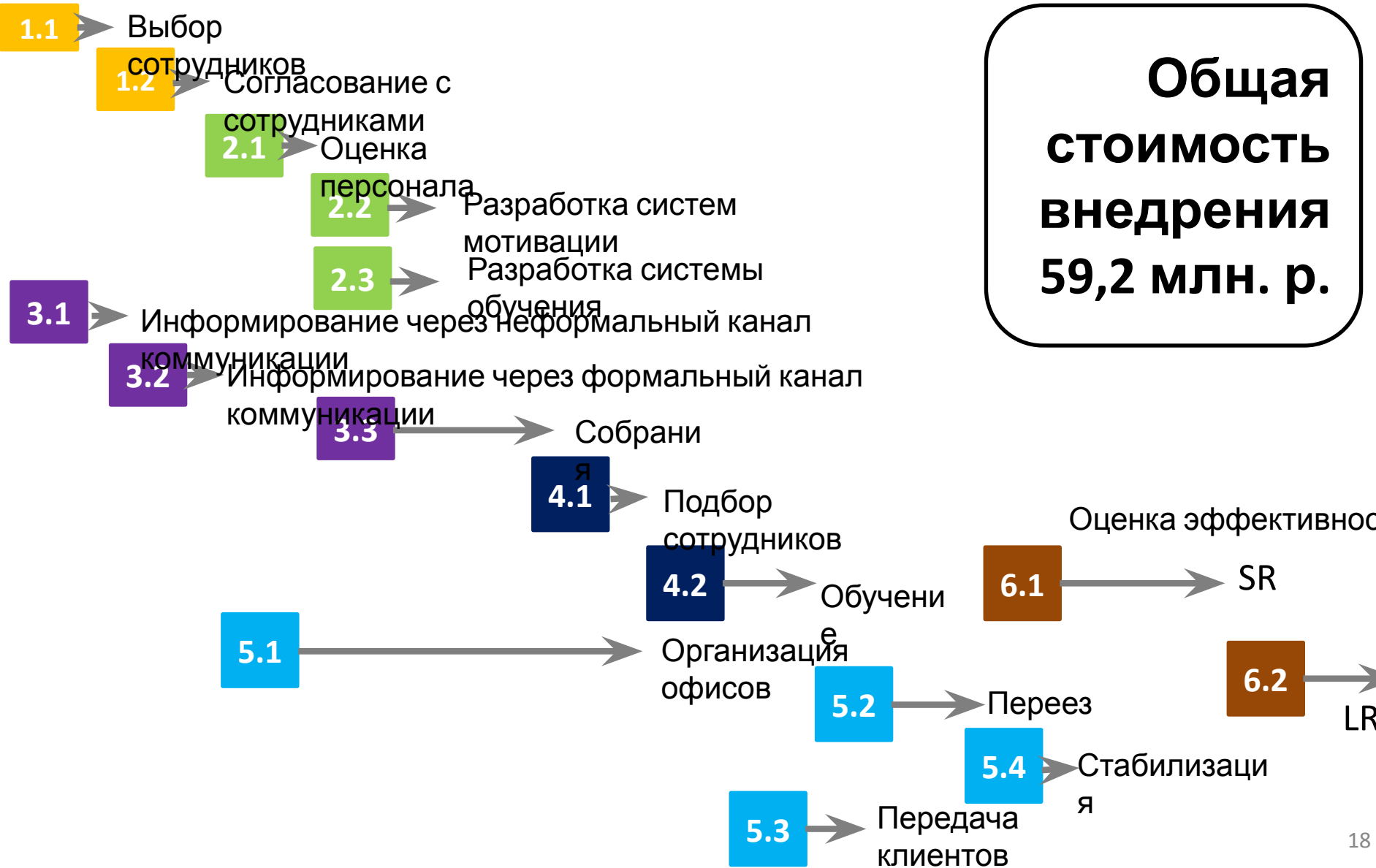
2012

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 Неформальный канал

- 3.1
- 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

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 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

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

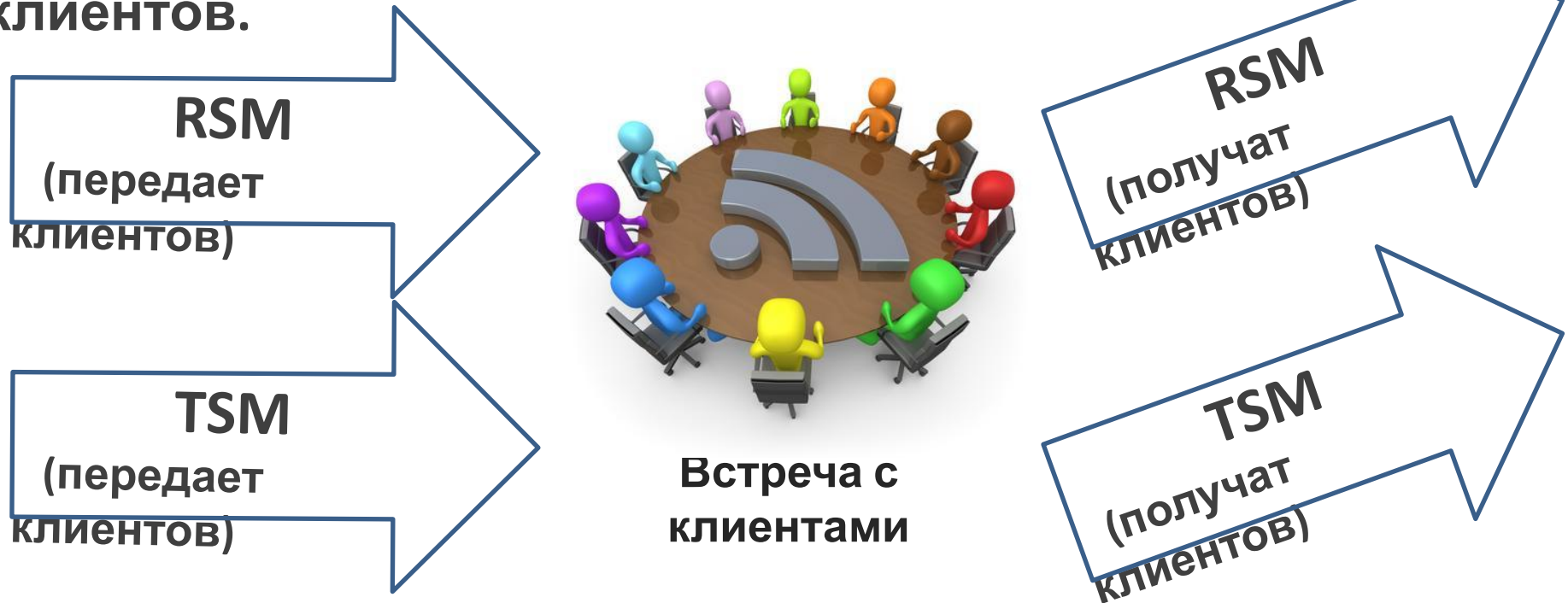


Поэтапный переезд
RSM и TSM в свои
регионы – для
максимального
сохранения рабочего
состояния отдела



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** 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 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)

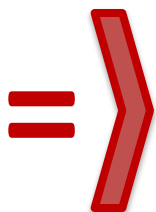
*Оценка эффективности в долгосрочном периоде – через 4 года после начала внедрения

**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!**