

**Документальное кино
от менеджера по продажам,
или работа через букву**



Мухин Роман

16+

Роман Николаевич Мухин

Документальное кино от менедЖера по продаЖам, или Работа через букву "Ж"

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40497265

SelfPub; 2019

ISBN 978-5-532-08822-1

Аннотация

Вам интересно, из чего состоят реальные будни менеджеров среднего звена? Вам интересны факты, а не литературные домыслы и представления писателей о корпоративной жизни в западных компаниях из разряда разного рода «Духлесов»? Я расскажу вам о мечтах, карьерном росте, о скандалах и увольнениях, о людях и «не очень», о процессах и стандартах. Об отношениях и отношении... Об искренней любви к компании и людям. Вот вам факты и документы, реальные письма и комментарии героев с описанием происходящего. Читатель сам сможет принять решение, кто прав, кто виноват, как можно было поступить по-другому...

Содержание

От автора	4
1. Начало	7
2. Общая ситуация	10
3. Ситуация с командой	36
4. Мой руководитель	49
5. Национальный директор по продажам	56
Конец ознакомительного фрагмента.	59

От автора

Вот уже 5 лет как я собираюсь написать историю о событиях, проходивших в период работы в одной «западной» компании. Много раз я пытался, начать и каждый раз меня останавливала мысль, что это никому не надо, что, возможно, это попытка найти поддержку или, что это никому не будет интересно. С другой стороны я давно хотел поделиться с читателями своими мыслями о реальных буднях менеджеров среднего звена, показать факты, а не литературные домыслы и представления писателей о корпоративной жизни в Западных компаниях из разряда разного рода «Духлесов». Рассказать о мечтах, карьерном росте, о скандалах и увольнениях, о людях и «не очень», о процессах и стандартах. Об отношениях и отношении... Я думаю так, если на протяжении 5 лет – воспоминания о тех событиях приводят меня в состояние возбуждения, будоражат моё воображение картинками из прошлого, заставляют меня заново прочувствовать пережитые эмоции – нужно, что то делать. Возможно, дать им выход. Я далёк от мысли, что поделившись с кем-то своей историей, мне станет легче. Я не нуждаюсь ни в похвале, ни в сочувствии, я искренне люблю компанию, в которой мне посчастливилось работать. Но я хочу попробовать обобщить события в хронологическом порядке. Выделить отдельно факты – реальные письма, для связки и логики

добавить комментарий с описанием происходящего, максимально без эмоций и отношения, только фактические события. В таком виде я дам возможность читателю самому принять решения кто прав, кто виноват, как можно было поступить по-другому. Так же будет возможность оценить формы бизнес коммуникации внутри Компании, между смежными отделами. Для начинающих руководителей возможность научиться, а для опытных критично оценить формы и структуры писем, выполнение стандартов и политик Компании, структуры проведения рабочих собраний, структуры каскадирования целей и отчётов о выполненной работе, стандарты и формы работы с командами. Для руководителей и, особенно, сотрудников HR отделов – проанализировать примеры рабочей коммуникации между коллегами, между подчинённым и руководителем, примеры различных видов мотивации и де мотивации, различные виды обратной связи от руководителей и последующий результат. Для искушённых менеджеров будет возможность разглядеть формы и последовательность «слива» штатных сотрудников, подводные камни, которые встречаются на этом пути.

Материал, который я использую – это только мои письма или обращённые ко мне, которые я сохранял не для корыстного использования, а только для подтверждения своей позиции перед руководителями «2 Level Up». В основном, по их же запросу – в период который я планирую описать. Менее всего я хочу причинить вред бывшим коллегам или коим

образом показать в некрасивом виде людей или компанию, для этого я буду заменять одну букву в фамилиях и названиях на букву «Ж». Я очень уважаю всех до единого участника событий и посему, прошу считать все сходства с Именами, Фамилиями, названиями, событиями – простыми совпадениями с мнением автора!

Да, мне стоит выговориться и перестать носить с собой груз, который тянет назад! Как сказал один из героев романа «Пятая гора» Пауло Коэльо – «Если тебя гнетет прежняя жизнь, поскорее забудь о ней, ... Придумай новую историю своей жизни и поверь в нее. Вспоминай только о своих победах, и это поможет тебе добиться желаемого». Потрясающе звучит!

А вот всегда ли воспоминания о победе приносят радость, вот это вопрос... Давайте разбираться

1. Начало

Итак, зовут меня Роман Мужин, а речь пойдёт о прекрасном и удивительном времени, когда я работал в компании «Империял Жобакко» с 10 января 2014 по 30 сентября 2015 год.

Я прошёл вполне себе сложный «кастинг», ассейсмент, на позицию Территориального управляющего по продажам (ASM) в декабре 2013. Мой предыдущий опыт работы в продажах от торгового представителя, через супервайзера, через 2 летний опыт работы тренером по продажам и 4 летний, аналогичный опыт работы Территориальным менеджером – позволили мне без особого напряжения оказаться на голову выше оппонентов. Знание стандартов продаж FMCG и работы с командами, с дистрибуторами, с клиентами, внутренняя уверенность в себе, прямой взгляд и лёгкая улыбка – делают своё дело!

Сначала, подготовка домашнего задания – большой кейс с анализом таблиц, писем и вводными, с подготовкой презентации, моими предложениями и обоснованиями. Потом в офисе «Империиала..», с ещё тремя кандидатами – презентация домашнего проекта. Потом различные индивидуальные и групповые «развлекаловки», на которых, в пылу ожесточённых потуг кандидатов, руководители выявляют нужные им компетенции будущего сотрудника. На групповом за-

дании, которое имитирует совет директоров, когда каждый анализирует отдельный кейс с информацией и после в рамках дискуссии пытается отстоять свой отдел, я выбрал стратегию «говорить последним». В то время когда мои молодые и не очень оппоненты начали драть глотки, пытаясь проявить свои потрясающие лидерские качества, я только коротко предложил высказаться по очереди и красиво пропустил вперёд особо «лидерских», мол ребята, я вижу что у вас явно есть точное понимание как надо – вперёд. А сам тем временем слушал, записывал основные цели каждого и соотносил со своими целями по кейсу. В итоге – я в своём предложении не просто определит все свои цели на 100%, но и указал, что выполнение данных целей (выделение бюджета на мой отдел HR, такой мне достался), также будет способствовать достижению целей каждого другого отдела, и процитировал своих горе коллег. Подвёл к тому, что им можно денег и недодать: «в виду ограниченности бюджета, это оптимальное предложение по распределению бюджета на год! А т.к. решение нужно принять прямо сейчас, оставалось пара минут, предлагаю утвердить цифры». Лица ребят я помню в деталях! Общее у них было – гнетущее разочарование, по ходу дела в себе, в понимании, что возразить нечего, что все логично и, к их сожалению, правильно. Самый молодой и горячий кандидат, сжал губы, покраснел и пошёл пятнами. Кандидат постарше обречённо опустил голову, сложил руки на колени и выдал только: «ну да, ну да, наверное..». Третий

кандидат, который всю дискуссию апеллировал к своим расчётным цифрам по поводу и без, попытался возразить, снова поднял свои листки с расчётами, растерянно всех осмотрел и скороговоркой выдал: «ну я не согласен, нужно проверить, посчитать, — бла бла бла, — но т.к. основная цель добиться общего решения в заданное время, — а я ух какой командный игрок, — я тоже поддерживаю». Глаза его бегали от бумаг к наблюдающим, и обратно. «Вот и договорились, решение принято единогласно», — сказал я спокойно и добавил, обращаясь по-хозяйски к наблюдателям: «Задание выполнено. Всем спа-си-бо!»

На индивидуальном задании я играл роль руководителя, который беседует с ценным и обнаглевшим сотрудником, которого играл мой будущий руководитель, региональный менеджер Евгений ТелеЖный. А наблюдатель был — его руководитель, директор по продажам РФ Виктор КомиЖаренко. Я прекрасно знал методику беседы, структуру обратной связи, я не просто это делал сам, я учил этому других. Эх, играем!

Мы, все кандидаты, сидели в маленькой переговорной и ждали решения, кто прошёл на финальный этап ассейсмен-та — собеседование с директором по продажам РФ, Виктором. Зашли руководители и объявили, что на финальную стадию проходит, только один кандидат.

2. Общая ситуация

11 января в 8.30 мы с руководителем Евгением ТелеЖным встречались у входа в офисный центр, где находился офис «Империаала..». Поднимаясь в лифте, мне показался странным ответ на вопрос: «в курсе ли команда о нашем визите? – Не в курсе. – Ух ты, интересно». С порога Женя выдал: «Доброго всем утра! Представляю вам вашего нового руководителя, а пока продолжайте утреннее собрание». Как я и предполагал, нас встретили вместе с «Доброе утро», куча испуганных и удивлённых глаз. Супервайзеры демонстративно начали, что то громко рассказывать командам, торговые представители (специалисты) активно зашелестели презами и прайсами. Висело в воздухе дикое напряжение.

Исходная бизнес ситуация компании на вверенной мне территории – 6 областных городов Черноземья – была неоднозначной. По результату анализа показателей (4 KPI) – всё, кроме объёма продаж, было на 100%, беглые полевые визиты показали наличие дисплеев и витрин с очень большим ассортиментом «Империаала», только общий объём продаж по году был в отставании. Конечно, это главный KPI для отдела продаж, но я пытался понять, почему же на самом деле уволили моего предшественника. Я перешёл к анализу SO по каналам, по городам, SKU, по каждому суперу и по ТП. Картина вырисовывалась фантастическая, данные заносимые в

отчёт командой показывали 100% выполнения показателей маршрутной дистрибуции, 110% выполнения цели по Must SKU (ассортименту) и комментов от команды всех уровней – «ну вот всё есть, стоит и не продаётся». А вот национальные отчёты Nielsen (на которые смотрят уважаемые директора в Москве и Европе) – показывали в динамике глубоко угрожающие показатели дистрибуции нумерической и взвешенной, дикущие OOS (отсутствие позиции в остатке точки) – которые тянутся месяцами, и, естественно, унижительную долю рынка по всем городам моей ответственности! Ответы на мои вопросы посыпались как из рога изобилия сразу после детальный аудитов «в догонку» по территориям с особыми отставаниями по объёму продаж по рознице, после анализа ассортиментных матриц и условий контрактов по сетям и ситуации в ОПТе. А самое интересное – это общение с командой, об этом чуть подробнее позже. Ух, ребята, ребята!!! Не в сказке сказать, ни пером описать. Когда я рассказывал бывшим коллегам из Западной пивной компании – мне говорили «да ладно, не может быть!». Может. Ещё как может...

2.1. Общая ситуация в рознице или история «витринной» дистрибуции

– Аудиты территорий показали, что в подавляющем количестве ТТ – висят дисплеи с муляжами (это было как раз до закона запрещающего витрины с табаком), а в остатке вместо 55 SKU – до 5, в лучшем случае 10. Т.е. просто, Торго-

вый вносит данные дистрибуции в комп, на основании этих данных и он и его руководитель, (ну по идее и я то же должен был, т.е. мой предшественник и так далее выше) получали исправно ежемесячные бонусы. Комментарии, которые мне давали в офисе, что, мол, всё лежит и не продаётся, отпали. Начались «слёзы Ярославны» о том, что виноваты торговые точки.

Розничные маршруты – это ад адский. При анализе маршрутов я увидел дневной километраж отдельных товарищей, доходящий до 500 км в день. При детальном рассмотрении, по маршруту, это был переезд за 70 км в одну сторону от города, потом возвращение и посещение 10 точек в городе и ещё несколько точек в противоположную от города сторону километров за 100! Такого откровенного вранья в лицо при разборе маршрутов и со стороны ТП и со стороны Супера, который назначал маршруты, я не видел до селе никогда! Да, вот надо во что бы то ни стало так посещать какую-то «Почту» в какой-то деревне т.к. там, вот видите, контракт. Ок братцы. На следующий день я объехал несколько «Почтовых отделений» по области, в пределах 100 км. Несколько просто отсутствовали как явление, несколько закрыты, в остальных присутствия компании не было совсем и персонал, а там работают одни и те же бабки которые знают каждого кто к ним приходит, не знают ни о каких Торговых представителях, которые, по отчётам, приезжают каждую неделю и тратят в ТТ, опять же по отчёту, от 20 до 40 минут– ну понимаете,

мерчендайзинг и всё такое. . Вот как это выглядело на бумаге. Компания то «Белая», так требовал Босс и отдел HR! Да, я то же поначалу был в лёгком шоке от такой писанины

Генеральному директору

ООО «Империял Жобакко»

ВэЖну Р.МеЖрету

от Управляющего по продажам

в г. Воронеж Мужина Р....

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

О неисполнении возложенных трудовых обязанностей

Специалиста по развитию дистрибуции в г. Воронеж ПаЖин Д.А.

г. Воронеж

5 мая 2014г

Я, Мужин Р.. Н., Управляющий по продажам в г. Воронеж, на основании проведенной проверки авансового отчёта и выполнение полевых активностей за апрель СРД ПаЖина Д..., А..., выявил следующие нарушения должностных обязанностей:

Нарушение ПОСЕЩЕНИЙ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК:

А именно:

1.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов, по факту 7 визитов в городе. Пробег 107 км побег. Визит в ТТ Кривенков (ул Вл Невского 10) – 2 часа 40 мин.

2.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов,

по факту 7 визитов в городе. 95 км пробег. Время в точках 3 часа.

4.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов, по факту 14 визитов. Все тт в центре и Юго – западе – откуда 137 км пробег?

7.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов, по факту 8 визитов в городе. Пробег 135 км в городе. Время в точках 3 часа, где был в остальное время?

8.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 12 визитов. 149 км пробег.

9.04 – Нет данных в Зибель по работе в точках. Есть пробег – 146 км.

10.04 – Маршрут в Павловск и Богучар – 436 км пробег – визитов 9, длительность визитов в среднем по 15 мин. Переводных заказов нет .

11.04 – Первая ТТ в Хохле на 18 мин (туда 50 км), потом обратно 50 км в сторону города – через весь город и до г.Анна 100 км за 1 час 15 мин – Минимальное время без пробок – 2.30.

Пробег дня 462 км.

13.04 – Выходной день. С кем согласована работа в выходной день . 18 ТТ в Зибель.

14.04 – нет данных в Зибель по работе в точках. Есть пробег 118 км.

15.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 2 визита по 12 мин за весь день. Пробег – 86 км.

16.04 – нет данных в Зибель по работе в точках. Есть пробег 122км.

17.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 5 визитов в день, продолжительность от 10 до 20 мин. Пробег 109 км.

18.04 – нет данных в Зибель по работе в точках. Есть пробег 288км.

21.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 11 визитов в день в городе. Пробег 117 км.

22.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 15 визитов в день. Зачем последняя точка в Н.У-смани. Пробег 109 км.

23.04– Пробег 388 км. Последняя ТТ – переезд из Лисок в Бутурлиновку, дополнительных 100 км. Какие цели?

24.04 –Маршрут Павловск – Калач – Россошь – пробег 462 км. Визиты в среднем 15 мин, переводных заказов нет. Какие цели стояли –на этот день?

25.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов , по факту 11 визитов. Пробег 471 км. 4 точки в Н.Девичке и Хохле–после 5 точка в г.Анна – за 1 час 21 мин (150 км + проезд через весь г.Воронеж). Минимальное время без пробок – 2.30.

28.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 16 визитов в городе и пригороде с пробегом 296 км.

29.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 11 визитов. Зачем последний визит в г. Павловск

из Воронежа за 180 км в одну сторону? Пробег 273 км в день – не соответствует маршруту.

30.04 – Утверждённый план посещения в день 18 визитов по факту 10 визитов в день. Маршрут в г.Борисоглебск , ср визит 13 минут, переводных заказов нет. Пробег 477 км. Какие цели на день стояли?

Выявленные несоответствия являются нарушением должностной инструкции Специалиста по развитию дистрибуции, пункт **«ПОСЕЩЕНИЙ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК»** Разрабатывать совместно с руководителем план (маршрут) посещения Торговых точек на Территории ответственности

1)

Утверждать у руководителя разработанный план (маршрут) посещения Торговых точек на предстоящую неделю

2)

Согласовывать с руководителем изменения утвержденного плана (маршрута) посещения Торговых точек, при необходимости

3)

Посещать Торговые точки согласно утвержденному плану (маршруту)

Пункт **«ОТЧЕТНОСТЬ»**:

1)Своевременно вносить в базу данных компьютерной программы Siebel достоверную информацию, полученную в

Торговых точек, а именно:

а)

информацию о наличии продукции Компании и других табачных изделий

б)

информацию о размещенном оборудовании

с)

другую необходимую информацию, согласно требованиям Компании и указаниям руководителя

1)

Осуществлять синхронизацию базы данных рабочего портативного компьютера с базой данных удаленного сервера Компании ежедневно в установленное руководителем время

Пункт: Нарушение внутренних нормативных документов регламентирующих использование автомобиля и ГСМ.

Пункт: Нарушение трудовой дисциплины.

Прошу предоставить Специалиста по продвижению товара г. Воронеж ПаЖина Дениса А...а письменное объяснение.

Управляющий по продажам в г. Воронеж /МуЖин Р..../

Ознакомлен, специалист по развитию дистрибуции г.Воронеж /ПаЖин Д.А./

Это был последний рабочий день этого ТП и первый уверенный шаг туда же, опытного и недооценённого мировым сообществом супервайзера Евгения Ж.. Такого масштабно-го воровства ГСМ, рисуя неведомые маршруты и пробеги, я не встречал. Все авансовые отчёты – я замкнул на себе. Все маршруты были перестроены.

2.2. Общая ситуация в КА(локальные и национальные сети)

Национальные сети (Тандер – он же Магнит, X5 – он же Пятёрочка и Перекрёсток, Лента, Метро, Ашан) – никто не посещает и никто не знает ни матриц, ни условий. Действительно к команде – эти сети не шли в бонусные задачи и не стояли в маршрутах. Но. У меня в целях была задача «Доля Рынка» по Нильсону, а указанных сетей в Черноземье – в каждом дворе! Вопрос состояния национальных сетей меня как то встревожил. Запросил всю информацию у отдела Ключевых Клиентов в Москве, сформировал папку с условиями, выслал на супервайзеров с задачей посещать при сквозном аудите и сообщать о нарушениях вместе с фото из конкретных точек. Обязательно посещал сам при своих активностях в «поле». Далее пересылал инфо в отдел КА. По факту, в последствии, решали вопросы сами на местах с директорами конкретных магазинов, обращали внимание на важность соблюдения условий национальных контрактов и, на добром слове, магазины исправляли.

– Локальные сети – были контракты только в Воронеже (Центрторг и Пятью Пять) и Курске (Европа и Линия), по остальным городам почти не работали с основным комментом – не хватает бюджетов. В Воронеже – история с матрицами – это ржак и обморок для любого КАМа. Супервайзер который отвечал за сети – менял матрицы в сетях – каждый месяц, в рамках небольшого количества оплаченных пачко-мест! При этом супер прямо говорил в сетях, что это «неумная» Москва выставляет такие задачи. От чего в сетях было представление о неадекватности компании в целом. Естественно – за месяц в сетях не успевали утвердить на комитетах новинки, ротировать позиции, организовать закупку, обмен выводящего ассортимента на полках. Да ещё и после, т.к. дистрибутор не забирал возвраты, супер заставлял штатных специалистов (СРД – специалист по развитию дистрибуции)распродавать остатки в рознице. Да!!! Мощняк! И все проблемы по сетям – я узнавал не в процессе беседы с опытным супервайзером Евгением Ж. (8 лет проработал!), а путём бесед в точках, с руководителями сетей, по результатам аудитов и анализа матриц. Это же вреемяя!!! А проблема была управленческая и требовала волевого решения руководителя. При выставлении бонусных задач по ассортименту Компания «Империя Ж..» не разделяла ассортимент по каналам, розница и КА. Супер исторически транслировал эти цели на сетевых клиентов. Где был предыдущий ASM, я не знаю. В течении недели я обосновал Москве, необходи-

мость разделить бонусные задачи по каналам, сформировал по рейтингу продаж SKU -матрицы для каждой сети до конца контрактов. Конечно, никто не озадачивался анализировать рейтинг продаж вводимых SKU и уровень эффективности контрактов, а это то был ад, по некоторым контрактам платили больше чем продавали. Самый яркий пример – крупнейшая табачная сеть Воронежа «Табакерка», которая генерила до 30% всего объёма города! Буквально в первый месяц работы, я узнаю, что сеть отказывается с нами работать. Понять детали от супервайзера Евгения Ж. не представлялось возможным, я договорился о встрече с управляющим директором Дмитрием КорЖусовым. Брать с собой супервайзера не стал т.к. нужно было устанавливать новое качество отношений. Евгений Ж., порядком нагадил в сторону своей же компании «Империял ..», выгораживая себя – самого замечательного, а по факту он не согласовал ещё 4 месяца назад условия контракта с маркетингом «Империял», и клиенту, естественно не платили. Условия предыдущего контракта для «Империяла..» были не просто не рентабельными, а отрицательными. У клиента так же была гора претензий, относительно продаваемости ассортимента и постоянных задержек с документами и оплатами. Винегрет был что надо! Директор Дмитрий – оказался потрясающе подготовленный и опытный директор! С диким напором, харизмой и полнейшей уверенностью, что все его условия будут выполнены. Цель моего первого визита было и знакомство,

снятие напряжения и получение периода на подготовку коммерческого предложения. Да, приколы! До меня, на территории делали в сети не ком предложения в виде презентации РР, с приветствием, инфо о компании и брендах, расчётами предыдущих периодов и прогнозов, матрицами, ком условиями, предлагаемом оборудовании и сервисе диста, а просто, на одном листке писали типа, «Здрасте», мы вот вам предлагаем столько денег за вот такой ассортимент. На первой встрече, мы шикарно схлестнулись своими крайними позициями, он: «я вас вывожу», я: «думаю это не будет вашим преимуществом, т.к. весь ваш бюджет я буду вынужден завтра отнести вашим прямым конкурентам», сети «Табачный ряд», т.к. планы по продажам(SO) у меня никто с Воронежа, не снимет». Нежданчик?! Расставались, пожимая руки, улыбаясь, с договорённостями в течении недели рассмотреть наше предложение и обязательно раз в месяц встречаться. 2 дня я лопатил динамику продаж по «Табакерке» за последние 2 года, готовил коммерческое предложение. Соотнести диковатые запросы сети за 1 SKU с требуемым количеством позиций в маст листе компании, а ещё сложнее, со скромными финансовыми возможностями и необходимостью уложиться в % окупаемости контракта – оказалось не просто. Я знал, что согласование условий в Москве займёт не менее недели, поэтому, я решил не ждать, и выслать клиенту стартовое предложение, которое заведомо они не примут и которое полностью меня устраивает. Только в профессиональ-

ном виде, с расчётами, фото, адресной программой. И ещё я разделил ассортимент по 2 форматам точек сети, на киоски и табачные магазины, т.к. стоимость за СКЮ у них была разная, при этом Люксовые магазины имели меньшую динамику продаж по моей компании, соответственно я уменьшил в них ассортимент, а в киосках – увеличил. Отказали, конечно. Со вторым, рабочим и согласованным в Москве предложением, я сразу поехал на встречу в сеть. Распечатал на цветном принтере 2 экземпляра и в бой. Конечно, и здесь у меня был запас торга, но, так же, я знал, что у меня не хватает в предложении бюджета в рамках требований сети. Я решил сфокусироваться на снижении ожиданий сети за стоимость 1 позиции, обосновывая, что при моём лимите на контракт – необходимо именно такое количество позиций, что выведение моих позиций повлечёт переключение покупателей на конкурирующие сети и рядом стоящие точки, т.к. табачный покупатель, по расчётам и данным бла бла бла, самый приверженный покупатель и при отсутствии его любимых сигарет не меняет предпочтения, а идёт в соседний магазин или киоск. А так же сеть «Табакерка» может потерять свой прекрасный имидж – сети, где всё есть! О! Подмазал! Мы договорились с третьего предложения и сразу начали работать, под мои гарантии контроля.

Были выявлены очень интересные контракты, которым мы (Компания) платили, а они ничего не покупали. Это ещё ладно, так настоящие профи умудрялись в отчётах регуляр-

но посещать эти «Потёмкинские деревни», исправно отмечали присутствие всех позиций в рамках контракта, и конечно, получать бонусы за героически проделанную работу... Я рыдаю! Неожиданным оказалось, что АSМ, ну я то есть, естественно не совсем в уме, поехал в аудит по минусовым контрактам. Вот как это выглядело на бумаге:

*Генеральному директору
ООО «Империял Жобакко....»
ВэЖну Р.МеЖретту
от Управляющего по продажам
в г. Воронеж МуЖина Р...*

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

*О неисполнении возложенных трудовых обязанностей
Супервайзером по рознице в г. Воронеж ЖбаЖкова Е...
г. Воронеж 30.04.2014г*

*Я, МуЖин ..., Управляющий по продажам в г. Воронеж,
на основании проведенного аудита розничных торговых точек
Воронежской области от 29 апреля 2014г, в результате
которого было выявлено несоответствие информации,
переданной ЖбаЖковым Е.. 22 апреля 2014 г (счёт на оплату
за 1 квартал Рамонское РАЙПО), для оформления закупки
региональному координатору КисеЖёву О.А., а так же
нарушение условий договора: Рамонское РАЙПО договор
№13505 от 1 октября 2013 г.*

А именно:

1. Рамонское РАЙПО с. Чертовицы, ул. Школьная 1 : Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 5 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций.

2. Рамонское РАЙПО магазин «Дон» с. Н. Животинное ул. Шоссейная 10: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 5 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций.

4. Рамонское РАЙПО с.Ст. Животинное ул. Артамонова 10: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 **нет** в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 3 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций. Накопительное оборудование ИТГ (5 юнитов, 1 нога)отсутствует.

5. Рамонское РАЙПО с.Медовка ул.Трудовая: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 5 ассортиментных позиций, по

условиям договора 20 ассортиментных позиций.

6. Рамонское РАЙПО п.Рамонь ул. 50 лет Октября 2: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено полное отсутствие Продукции ITG в торговой точке Исполнителя, по условиям договора 20 ассортиментных позиций..

7. Рамонское РАЙПО п.Рамонь ул. Лесхозная 20: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 5 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций. Накопительное оборудование ITG (4 юнита, 1 нога) отсутствует.

8. Рамонское РАЙПО п.ВНИИС д.82: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 8 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций.

9. Рамонское РАЙПО с.Айдарово ул.Победы 3а: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 4 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций. Накопительное оборудование ITG (5 юнитов, 1 нога) используется

не эффективно с наличием ассортимента конкурентов.

10. Рамонское РАЙПО с. Ступино ул.Ленина 53: Торговая точка не выполняет условия договора. Сигарет согласно Приложению №2 нет в наличии. Установлено поддержание согласованной выкладки Продукции в торговой точке Исполнителя в количестве 6 ассортиментных позиций, по условиям договора 20 ассортиментных позиций.

На основании данных фактов выявлено невыполнение условий договора Рамонским РАЙПО и не соответствие информации, переданной ЖбаЖковым Е.. 22 апреля 2014 г – счёт (пункт 2 – период 01.02.14 – 31.03.14) на оплату за 1 квартал Рамонское РАЙПО, для оформления закупки региональному координатору КиЖелёву О.

11. Рамонское РАЙПО с. Красное 82. Торговая точка **закрыта более 1 года назад.**

12. Рамонское РАЙПО с.Ступино Зубарева 12. Торговая точка **не существует/закрыта.**

13. Рамонское РАЙПО п.Рамонь ул Победы 33а. Торговая точка **закрыта более 1 года назад.**

14. Рамонское РАЙПО с.Глушицы ул. Центральная 9 – **закрыта с октября 2013**

На основании данных фактов выявлено невыполнение условий договора Рамонским РАЙПО до составления ДС №1 к договору №13505 «О сокращении количества ТТ» от 01.02.2014г. и не соответствие информации, переданной ЖбаЖковым Е.. 22 апреля 2014 г – счёт (пункт 1 – пери-

од 01.01.14 – 31.01.14) на оплату за 1 квартал Рамонское РАЙПО, для оформления закупки региональному координатору КиЖелёву О.

Выявленные несоответствия являются нарушением должностной инструкции Супервайзера по рознице пункта 1 «Объемы продаж по территории» (... Регулировать прибыли и убытки (P&L) на территории, уделяя основное внимание продажам наиболее прибыльных торговых марок при эффективном управлении затратами...) и пункта 4 «Управление ресурсами» (...Эффективно управлять бюджетом торгового маркетинга и административного бюджета на подотчетной территории.).

Прошу предоставить Супервайзера по рознице г. Воронежа ЖбаЖкова Е. письменное объяснение.

Управляющий по продажам в г. Воронеж /МуЖин Р./

Ознакомлен, Супервайзер по рознице г.Воронеж /ЖбаЖков Е./

Объяснения коллеги были наполнены конструктивом, глубоким анализом и ответственно-

Объяснение

По вопросу о он
Романскому Райно
Производимся закону
Райно не основано
в авторе.

Привлекший не
внутренние условия

Ему, оказывается, пообещали и обманули. Ай, ай, ай. Какие нехорошие клиенты!

Для полной картины ситуации в сетях, я приведу ещё 3 документа по результатам аудитов. Уверен, все работающие с сетями КАМЫ, супервайзеры, пересмотрят отношение к своим территориям и поймут, что у них все не так уж и плохо

Сквозной аудит по сетям города:

Служебная записка

По результатам проведённого аудита г.Воронеж 27.03.2014 по территории RSS ЖбаЖкова Евгения.

Выявлены направления для развития с нарушениями стандартов компании:

Недостаточное количество цикличного post (ценники Да...). Закончилось в середине цикла. Не обеспечена со стороны супервайзера готовность команды в начале периода и отсутствие информирования.

Не выполнение условий Матрицы в Гринн (2 ТТ). Данные ТТ я ставил задачу поставить в регуляр и привести к 100% выполнению. Не выполнено. Исправить до 18.03.

Огромное количество ситуации OOS – в каждой посещённой ТТ не менее 4 SKU. (разобрали предметно по каждой ТТ на основе бланка аудита). Выставить конкретные задачи по ТТ, проведи беседу с СРД по неприемлемости ситуации OOS в ТТ. Проведи мини тренинг по теме презентация и преодоление возражений, ориентация на цель Компании!

Переводные заказы – не ориентированы на реальные остатки в ТТ или отсутствуют при ситуации визита СРД и наличия большого количества OOS. Значительное несовпадение данных в отчёте Зибель и реальной ситуации по остаткам и доли на витрине по 2 СРД. Обсудили на примерах. Категорически – неприемлемо, провести беседу с СРД.

«Витринная дистрибуция» – наличие выкладки на витрине по форматам В.. и Макс.. «25» с OOS на остатках. Категорически – неприемлемо. Исправить.

Мерчендайзинг – отмечаю большое количество ТТ со старыми муляжами, неактуальными ценниками, не выполнение задач цикла по 40% проверенных.

Клиент «Десяточка» (контракт) – не покрывается, условия контракта не выполняется. Укажи что принимал, на основании чего принято тобой такое решение.

Клиент «Европа» (контракт) – не покрывается, условия контракта не выполняется. Не выполнена задача ASM по Европе от 17.02.2014 11:38

Результаты аудита обсуждены с RSS ЖбаЖковым Е.. Бланки протоколов аудита, отчётов СРД/ЛПТ с указаниями на нарушения от 24.03, фото – обсудили совместно, передал копии. Запросил написание объяснительной записки. Выставил задачи на исправление.

Ситуация по выполнению отдельной, архи важной задачи:

Служебная записка

*По результатам проведённого аудита г.Воронеж
27.03.2014 по территории RSS ЖбаЖкова Евгения.*

*Выявлены невыполнения моей индивидуальной задачи по
сети Европа от February 17, 2014:*

*По факту полное не выполнение, поставленной задачи по
сети Европа.*

По Сети Европа – для всех SS

*Внести в Зибель все ТТ Европа и ГриНН, которые нахо-
дятся в зоне ответственности. До 19.02.2014 – не выпол-
нено*

*Поставить в регулярный маршрут ТП. До 21.02.14 – не
выполнено*

*Обеспечить матрицами(матрицы высылал, повторяю во
влож) и информацией по условиям работы (ответствен-
ный ЖЮрье В, вся инфо) – не выполнено*

Контролировать (по плану ПА) – не выполнено

*Результаты невыполнения индивидуальной задачи об-
суждены с RSS ЖбаЖковым Евгением. Бланки протоколов
аудита, фото – обсудили совместно, передал копии. Запро-
сил написание объяснительной записки. Выставил задачи
на исправление.*

Ситуация по работе с контрактными локальными сетями:

Служебная записка

По результатам проведённого аудита г.Воронеж 27.03.2014 по территории RSS ЖбаЖкова Евгения, установлено, что сети в зоне ответственности не посещаются и по факту не выполняются условия контрактов. Контракты Десяточка, Зелёный остров, Газпромнефть, Жайвороновская, Батюшка.

Данные нарушения обсуждены с RSS Жбанковым Евгением. Обращено внимание, что данные несогласованные решения, являются нарушением должностной инструкции Начальника по продажам (супервайзера). Пункта 1 «Объемы продаж по территории» (... Регулировать прибыли и убытки (P&L) на территории, уделяя основное внимание продажам наиболее прибыльных торговых марок при эффективном управлении затратами...) и пункта 4 «Управление ресурсами» (...Эффективно управлять бюджетом торгового маркетинга и административного бюджета на подотчетной территории.).

Бланки протоколов аудита, фото из торговых точек – обсудили совместно, передал копии. Запросил написание объяснительной записки. Выставил задачи на исправление.

Конечно, исправлял уже другой супервайзер.

2.3. Общая ситуация в ОПТе

За ОПТ по всей моей территории отвечал отдельный менеджер Олег, которому я очень благодарен. В этой зоне было все под контролем. Слава тебе Боже!

По ОПТу были только сложности в связи с ситуацией на табачном рынке в РФ и жёсткие нормативные стоки на филиалах дистра. На период января у некоторых ОПТовиков ещё не распродались остатки с сентября, которые им занесли под отдельные бонусы, для закрытия финансового года. Сложность в том, что план по продажам который выставляла компания «Империял..» для меня (соответственно я каскадировал команде по каналам, городам, суперам и по каждому ТП), был всегда на 10-15% выше, чем план дистрибьютора по той же территории. А перевыполнение плана для дистра – наказуемо в ЦО дистрибутора (Да и так бывает!) в Москве и Директора филиалов ооочень неохотно шли на уговоры и презентации закупить больше, т.к. они в свою очередь контролировали стоки по ОПТовым покупателям (что бы они не хватнули на стороне). И, что бы перекрыть эту разницу, мой менеджер по ОПТу договаривался с ОПТовыми клиентами взять больше, под разные «пряники», в рамках моего бюджета. Далее шёл со мной или сам уговаривать дистрибьютора, что клиент готов купить, не на склад, а сразу с программой реализации, и т.д. Так каждый месяц. Естественно часто на местах не договаривались, я согласовывал проведение промо программ на филиалах с ЦО дистра в Москве. Что то же не всегда срабатывало. Отказывали. Я обращался к своему руководителю, подпереть в Москве, но это работало 1 раз в год, под закрытие финансового года. Вот такая детективная история, немного непонятная, для компаний, которые «пу-

шат» дистриб до отказа и ещё чуть чуть, используя инструмент бонусов и т.д. Тут нет – нормативные стоки. Сейчас опытный менеджер – скажет – «ну что ж ты братец как можно не знать – ну нужно же своими продажами в другие каналы – показывать увеличенную потребность дистрибутора, показывать планы закупок или план развития и тем самым обосновывать увеличение уровня нормативных стоков по филиалам дистрибутора!!» Эх земляне, так я и делал, индивидуальные планы по каждому городу, изменение матриц, подключены были за год 6 локальных сетей по городам, 6 вернули к жизни, обосновано и организовано в Воронеже производство накопителей под размеры клиента (т.к. грянул закон запрещающий демонстрацию сигарет и более 2000 дисплеев отправились на свалку), почищена база АКБ и убраны сотни «мёртвых» точек, введена система фото для специалистов на выходе из магазина – не только места размещения но и товарного запаса, отчёты – на 99% стали корректными в течение полу года. Увеличение продаж в канале КА более чем в 2 раза, в рознице на 40%. Увеличение доли рынка по каждому городу, увеличение нумерички и взвешки на 30 – 50%, снижение OOS до 0!!! (кроме Тамбова, см отчёт Nielsen за 2103 и 2014). Но при этом, есть же авторитетные руководители, которым видней и, которым то же нужно выполнять то, что кто то, где-то не выполняет или желание проколоть пиджак ещё одной Московской «медалью» за взятие рекордных значений по SO или «доли рынка»! Соответственно – плановые

значения росли в геометрической прогрессии со всеми достигнутыми успехами.

3. Ситуация с командой

У меня было в прямом подчинении 5 начальников по продажам (территориальные супервайзеры), которые отвечали каждый за два города с командами по 5-6 штатных ТП, кроме Воронежской области. Тут было 2 супервайзера с командами по 4 специалиста. 1 менеджер по ОПТУ. Все в штате, все «белые», все во всём корпоративном, с корпоративными авто, все работали от 2 до 8 лет. Разделения маршрутов по каналам не было, по районам или зонам не было то же. В Воронеже я разделил 2 команды на сетевую и розничную, изменил маршруты. Мало того, я поменял местами супервайзеров, т.к. супервайзер Михаил, который был явно под давлением более опытного Евгения Ж, серьёзный и мало разговорчивый – показался мне очень конструктивным и мотивированным, я его поставил на команду КА. Евгений же, с нескрываемым раздражением, возглавил команду розницы. Евгений Ж, помимо «сетевых приключений» мне запомнился удивительной фразой, которая может отправить в нокаут любого корпоративного тренера или менеджера в Западной компании: «Зачем я буду учить чему-то свою команду, если они потом, – с помощью этих знаний, – могут меня подсидеть!?!». Это был ответ на вопрос о незнании основных стандартов продаж – этапов визита, его командой! Я просто сделал тест опросник на бумаге для всех, что бы понять, откуда

нужно начинать работу с командой в плане знания и использования Стандартов.

Единственно, что работало здесь безотказно – это сарафанное радио между супервайзерами, уже в ближайший мой приезд в очередной город показал, что все к проверки знаний готовы. В Мише я не просто не разочаровался, а очень им гордился. Со временем он стал самостоятельным и эффективным руководителем. Позднее, я рекомендовал его и на другие, более высокие или интересные позиции в компании, всегда оставлял его ИО, в период своего отсутствия. Я очень рад, что сейчас он оценён по достоинству, его повысили, и он работает Территориальным менеджером в той же компании. Красавчик!

Супервайзеры по всем городам оказались на удивление одинаковыми с профессиональной точки зрения. Одна «школа», одни идеалы, одинаковые подходы и принцип работы, срок работы на одном месте до 3-8 лет. Удивительно, что у таких руководителей было в командах значительное количество прекрасных, открытых и активных парней – ТП(специалисты). Но конечно было много достойных представителей худших профессиональных качеств своих супервайзеров, я их называл «жертвами отсутствия руководства». Например, пара граждан в отдалённых городах от Воронежа, Тамбов и Белгород, которые месяцами сидели дома и писали отчёты. Это ТП(специалисты), которые даже после предоставленных фото из каждой точки (с прошлогодними

муляжами, без цен, без малейшего товарного запаса), заполненного бланка аудита ASM, и письменных комментариев от торговых точек, что таких ТП или не знают или не видели от месяца до года(!!!), всё равно умудрялись с пеной у рта доказывать, что вот вчера они там были, а за ночь противные продавчухи куда то всё дели, что в точке все неадекватные или, что их, видите ли, вдруг неоправданно начал притеснять злой и ужасный ASM, что они, конечно, уже стоят у порога в трудовую инспекцию или в ООН или Гаагский трибунал... Мне жалко этих людей и сейчас. Конечно, основная часть команд – это прекрасные люди и сотрудники, которые, при необходимости, понимали несоответствие своего уровня знаний, умений, навыков – требуемым стандартами компании. Не мной, чёрт возьми, а компанией, которая нормально так платила именно за эти самые знания и использование их « в полях»! Мы провели много чудесных часов, работая вместе, на собраниях, в полях, на переговорах у клиентов и дистрибуторе, на полевых проектах, которые я организовывал с работай в экипажах, с элементами соревнования и призами, какие мог достать. На конференциях – в рабочей и нерабочей атмосфере. Всей командой или отдельные коллеги, побеждали в национальных программах. Нас печатали в корпоративной общероссийской газете. Мы делились опытом и интересными историями, фотографиями между городами в рамках моей территории. Мы вместе преодолели тяжёлый период «антитабачного закона», внедряя

инновационные идеи по оборудованию в точках, в условия скромнейших бюджетов. Да не всё получалось, но мы знали, что делать и делали это с удовольствием. Я стремился показать свою территорию в лучшем свете, так как, конечно, хотел положительного признания со стороны Москвы. Однажды, после успешно проведённого полевого проекта (подключили новую сеть с минимальными вложениями, только за счёт обоснования нового мобильного оборудования – накопитель под каждую кассу и нужно было очень оперативно смонтировать по 30 точкам – по 3-5 касс своими силами), когда я подключил всех супервайзеров своей территории Воронеж, работали экипажами по 2 человека, для оперативной установки накопителей, супервайзер + ТП(Специалист), когда по итогам я сделал обзорную презентацию проекта и отправил в корпоративную газету, и вся страна узнала, что «Воронеж-не догонишь!», мне позвонил мой руководитель...



Полевой драйв
«Перцы в Воронеже»



ASM Роман Мужин

Май 2014

Содержание



1. Цель проекта
2. Ключевые принципы
3. Участники
4. Механизм проведения
5. Система награждения
6. Инструкция по установке
7. Результаты
8. Фото успеха



1. Цель проекта



- Активация сети «Винегрет» (Воронеж)
- Размещение накопительного оборудования – «Под прилавочные накопители на 10 пачек» под каждой кассой.
- Организовать позитивную коммуникацию и деловые отношения с каждой точкой «Винегрет»
- Организовать эффективное взаимодействие двух команд ITG г. Воронежа
- Вызвать трудовой энтузиазм команды



2. Ключевые принципы



- Постановка целей каждому экипажу на дату проведения проекта – установить Под прилавочные накопители на 10 пачек в 5 точек.
- Задействовать 2 RSS, 7 СРД/ППТ Воронежа - в совместной работе в полях (работа в экипажах по 2-е.)
- Обеспечить контроль степени достижения целей и обратную связь
- Внедрить в ежедневную работу стандарты презентации и размещения накопительного оборудования в ТТ
- Создать высокую мотивацию за счёт введения системы награждения (по рез-м работы экипажа за день)



4. Механизм проведения



- ASM выставляет цели для команд для дня проведения проекта
- RSS Бон~~Ж~~арев М – формирует экипажи (по 2)
- RSS – обеспечивают всем необходимым для достижения целей (инструктаж (журнал) задачи, знания, умения, Подприлавочные накопители на 10 пачек)
- Проводится контроль степени достижения результата в течении дня (RSS Бон~~Ж~~арев М)
- Подводятся итоги проекта и награждаются победители (Призы от ASM)



4. Механизм проведения



5. Система награждения



- Лучший экипаж проекта–Наибольшее количество единиц оборудования за день.
- Награждается - Экипаж выполнивший План 5 точек
- Награждается – экипаж перевыполнявший цель – 5 точек.



7. Результаты



Экипажи	Количество ТТ	Оборудованиешт
Дажин Денис – Бакин Максим	3	6
Журов Вячеслав – Желков Александр	4	11
Кондаков Юрий – Режников Иван	5	9
Никулин Алексей – Жбачков Евгений	8	15
Всего Воронеж:	20	41

Все цели Проекта выполнены полностью

Поздравляем лучший экипаж;

Никулин Алексей – Жбачков Евгений!!!

(Фото успеха, пусть останутся в памяти у участников!)

Так вот, я менеджер, закалённый в боях за долю полки в компаниях Дирол– Кэдбери, а потом Хейнекен, был приучен, что после хорошей драки с конкурентами и захваченной «высоты», когда последний POSM конкурента догорает в огне корпоративной вечеринки, – командование как минимум хвалит, а как максимум (за победы вверенной территории в национальных программах в предыдущей компании) я не раз был в поощрительных поездках, в том числе два раза за границу. И тут: «Роман, слушай, а что ты там устроил?» Ээээ. Ну как бы я тебе высылал презентацию проекта на со-

гласование и ты, как бы, подтверждал... «Почему я не в курсе, что ты отправил статью в газету?» – услышал я совсем не приветливо. Опа... Не понял ... Мне пришлось оправдываться, апеллируя ещё раз к целям проекта, прекрасном результате (не только по бизнесу, а так же решал цели по командообразованию и мотивации ТП т.к. они впервые работали бок обок с супервайзерами, что команде будет приятно увидеть себя), о срочности задачи по расстановки оборудования и, о том, что я не привлекал дополнительных ресурсов и что, это как бы в моих полномочиях. «Ммм.. Ну ладно» – это всё, что я запомнил из той обратной связи руководителя.

4. Мой руководитель

Мой руководитель Евгений ТелеЖный, взрослый и опытный Региональный менеджер, он работал в компании «Империал Жобакко» 8 лет на этой позиции и как раз в конце 2013 года прошли большие изменения по Регионам и ему, в том числе отдали Территорию Черноземья. Вступив в должность, я получил от него короткий обзор по каждому супервайзеру, но при этом меня очень порадовала его позиция, «смотри сам, тебе с ними работать, мне нужен результат». Супер. То, что надо. Договорились, что я не тороплюсь, анализирую, после делаю выводы. Ему импонировал мой подход к управлению территории. Самостоятельность и ответственность! Я делаю предложения – отправляю на согласования, я делаю подробный анализ по периодам или по задачам, сразу прикладываю план действий по направлениям, которые недотягиваем или требуют развития, я провожу все собеседования – по результатам подробное описание по каждому кандидату по компетенциям, знаниям, опыту с предложениями – от него только «Ок». По результатам визитов каждого города – помимо устной обратной связи супервайзеру и команде, обязательно, письмо суперу с копией руководителю, с результатами аудита, планом действий, сроками и ответственными, сканы обсуждённых и подписанных бланков – прилагаются. Я организовал ежемесячные (или 1 раз в 2 ме-

сяца) собрания супервайзеров, с обязательной отчётной презентацией каждого по всем бизнес показателям, оценкой выполнения предыдущего протокола, моей обзорной презентацией по территории, совместное согласование направлений по улучшению и развитию. Пример:

ПРОТОКОЛ СОБРАНИЯ

Совещание:	Плановое Собрание
Дата:	26.01.15
Время:	17.00 – 19.00
Место:	Орёл
Ведущий:	ASM Мужин Роман
Протокол совещания	ASM Мужин Роман
Присутствующие:	БонЖарев М., ДаЖин Д., МоЖалов Е., СЖаков Е., МарЖенко И., Мужин Р.

№	Пункт повестки и запланированные действия	Ответственный	Срок	Что сделано
1	Высокое значение OOS в розничных ТТ			
–	Выставить повторно цели СРД по минимальным остаткам SKU – 5 шт.	RSS/ASS	Ежедневно	
–	Выставить цель команде – Переводной заказ в каждой ТТ! - В ПЗ в приоритет должны включаться SKU с остатками ниже 5 шт, SKU из списка КРП и циклических инструкций. - ПЗ заполнять по стандарту, контролировать выполнение ПЗ	RSS/ASS	Ежедневно	
–	Контролировать Переводные заказы, исполнение, супервайзер формирует 403 отчет и высылает его на супервайзеров Мегаполис. Каждый понедельник SS запрашивает информацию о выполнении ПЗ на прошедшую неделю.	RSS/ASS	Ежедневно	
–	На утренних собраниях: анализировать Детальный аудит по каждому СРД – с анализом и выставлением поточечных целей	RSS/ASS	ежедневно	

№	Пункт повестки и запланированные действия	Ответственный	Срок	Что сделано
	– прописывать на бланке Детального аудита			
-	Аудиты SS по детальному аудиту II – сфокусировать внимание: - на остатках, выставлять цели по развитию дистрибуции по SKU в II - на выполнении целей KPI и циклических инструкций - на наличии в каждой II SKU которые дают 20% объёма города (рейтинг SRU)	RSS/ASS	ежедневно	
-	Мегаполис: - предоставить НОП, Супервайзерам, агентам Мега – условия всех контрактов ITG на своей территории ответственности (II, матрица) - Анализировать остатки Мегаполис (Партнёров) – оперативно реагировать, участвовать в заказе - лично участвовать при формировании НОП прогноза SO месяца - лично участвовать в собрании команды Мега (СС, агенты) – сфокусировать на SO ITG, информировать о марках Маск листа, проверять наличие и знание условий контрактов ITG - еженедельно обсуждать с НОП статус выполнения SO по каналам.	RSS/ASS	ежедневно	
2	РОСМ/прайсы			
	- обеспечить постоянное наличие запаса - на борту каждого ТП	RSS/ASS	ежедневно	
	- на собраниях проговаривать поточечные цели по размещению	RSS/ASS	ежедневно	
	- использовать новый конструктор – прайсов.	RSS/ASS	ежедневно	
	- обеспечить наличие актуального прайса в каждой II!!!	RSS/ASS	ежедневно	
	- размещение прайса в новых «держателях прайсов»			
	Контролировать выполнение при аудитах	RSS/ASS	ежедневно	
	Запрашивать фото выполненной задачи по размещению прайсов	RSS/ASS	ежедневно	

	Организовать в каждой инвестированной IT – «Обязательный ассортимент – лист с SKU ITG – с указанными SKU и контактами СРД			
3	Оборудование Шкафы – низкое покрытие, эффективное использование			
	- предоставить адреску по размещению всего имеющегося на складе оборудования.	RSS/ASS	До 9.02.15	
	- активно презентовать размещение индивидуального (самодельного) пушерного оборудования – „ самостоятельно размещать - в каждом городе найти производителя мебели, согласовать со мной - цель для каждого города – мин 40% IT от юниверса – с оборудованием ITG - в IT в которых пока невозможно разместить любое стационарное оборудование – ОБЯЗАТЕЛЬНО к размещению – картонная коробка! - контроль эффективного использования по стандартам оборудования ITG (отсутствие OOS, отсутствие конкурентов, наклейки, чистота)	RSS/ASS	- до 17.10.14 -ежедневно	
	- отчитаться по замечаниям использования кассового шкафа – ИП Муратов (Воронеж) „ - отчитаться по ТЗ кассового шкафа (ул. Новгородская , Воронеж). - переместить Кассовый шкаф с Ленинградской	Дажин Д	До 17.10.14 До 28.02.15	
	Повторить постоянную задачу – фото оборудования ITG	RSS/ASS	ежедневно	

№	Пункт повестки и запланированные действия	Ответственный	Срок	Что сделано
	при выходе их ТТ. SS – проверяет на собраниях, выставляет цели на основании фото!			
	Готовить актуальный отчёт «оборудование 40%» Использовать для постановки целей команде и контроля	RSS/ASS	Каждый понедельник	
4	Работа с командами			
	Обеспечить своевременное информирование команд	RSS/ASS	ежедневно	
	Проверять наличие информации – цели (KPI, циклические, цели, протоколов, индивидуальные задачи ASM), стандарты, акции, проекты, стратегия, новости компании – на собраниях	RSS/ASS	ежедневно	
	Обеспечить высокую трудовую дисциплину через ежедневный контроль и обратную связь.	RSS/ASS	ежедневно	
5.	Полевые активности SS	RSS/ASS	ежедневно	
	- проводить PQ в рамках плана Полевых Активностей		- по плану	
	- каждая активность должна быть внесена в Зибель		- по факту	
	- после каждого Аудита составлять протокол, обсуждать и подписывать с СРД/ППТ цели SMART по каждой ТТ на развитие.		- по факту	
	Сканы протоколов высылать с планом ПА.	RSS/ASS	Каждый понедельник	
6.	Еженедельная отчётность	RSS/ASS	ежедневно	
	- для заполнения отчёта использовать сводные данные из отчётов Аскит			
	- отчёты предоставлять до 15.00 каждый понедельник			
7.	Быть примером в выполнении стандартов ITG - для своих команд.	RSS/ASS	ежедневно	

Все 7 (семь) пунктов протокола обсуждены совместно, содержание и сроки мне понятны

ASS/RSS _____ /город _____ / Роспись _____ /
дата _____

Протокол подписывал каждый супервайзер, высылал мне скан и размещал на инфо доске.

Я был очень воодушевлён, что у нас с Евгением выстроились непринуждённые отношения, мы очень просто общались по телефону, я рассказывал об очередных «приключениях» которые обнаруживал на территории, обсуждали команду, смеялись. При его визитах, конечно, оставался формализм. На наших общих аудитах, когда я демонстрировал и знание городов и территорий и ситуации в точках, давал

в его присутствии обратную связь супервайзерам, он меня поддерживал. Хвалил. Отличное время. Несмотря на то, что я пришёл в табак работать на меньшие деньги, чем в предыдущем месте работы и приходилось очень много исправлять, я был счастлив. Все шло хорошо. С первого месяца моей работы я прекратил динамику падения объёма продаж:

3. Объём продаж



Изменение условий табачного законодательства с июня 2014 и, сильнейшие процессы ужесточения регламентов работы дистрибьютора с ОПТовиками, которые начались ещё с 2013 года (дистрибьютор начал выдавливать ОПТовиков и забирать территории в ОПТе), неизбежно привели к резкому падению объёма продаж в канале ОПТ по всей стране. Не была исключением и моя территория. Доля продаж опта

территории (примерно одинаково по РФ) составляло около 40%. При этом объём продаж по ОПТУ год к году уже падал до моего прихода и к началу действия антитабачного закона уже составлял более 30% к прошлому году. Так же по каналам наблюдалось падение из-за ликвидации дисплейного оборудования и резкого сокращения ассортимента в рознице и в сетях, из-за огромной нехватки мест в шкафах и накопительных диспенсерах, как основных мест продаж. А они, в основном, принадлежали богатым конкурентам.

Сильнейшим образом сдерживали продажи по ОПТу – работа дистрибьютора, организованная с привязкой к жёстким нормативным стокам на филиалах дистра по отношению к ОПТам. На период января 2014 у некоторых ОПТовиков ещё не распродались остатки с сентября 2013, которые им занесли под отдельные бонусы, для закрытия финансового года.

Ситуация в целом – просто праздник для антикризисного менеджера! Есть где разгуляться.

5. Национальный директор по продажам

Осенью 2014 пришла информация, что в Курск и Орёл проездом, посещает директор по продажам Виктор Коми-Жареко. Я в Курске и Орле бывал каждые 3 недели и уже были здесь с Женей. По Курску было все отлично, по Орлу – были определены планы на исправление, т.к. там закрылась основная городская сеть «Паллада – торг» и была сильно потеряна база из-за запрета продажи табака в киосках (потеряли активной маршрутной базы в виде киосков, более 100 точек) – я выставил команде много задач на активацию розницы. Ну что ж, едет, так едет. Я дополнительно, за 2 недели, приехал в Курск, определил 2 рабочих маршрута, прописал план исправлений, проработал с командой знания стандартов, основных бизнес показателей города и их доли в рамках территории, региона, страны (по Nielsen). Провёл встречу с директором филиала дистрибьютора, проговорили задачи по «особому» контролю продаж ассортимента «Империял» (т.к. надо понимать в портфеле помимо нас ещё 2 табачных контракта, а мы составляли всего 7-12% от табачной группы). Провёл встречу с крупнейшим оптовиком ИП Най-Жёнова, т.к. им принадлежала крупная табачная сеть павильонов. Прописал планы по результату аудитов Курска и Ор-

ла. Определил неделю на доработки. Через неделю в Курск приехал уже со мной Женя, проехали по «полям», встретились с командой. «Все отлично!», небольшие замечания по наличию в некоторых точках, только, что введенных прайсов (т.к. табак уже закрыли в шкафы и под прилавки).

Аудит Курска проходил под проливным дождём, от чего было как то неловко. Но так как большинство точек были в торговых центрах, переходах, промокли не сильно. В конце маршрута только был рынок, но к этому времени дождь почти прекратился, правда, прыгали между лужами.

По результатам аудита директора по продажам – обратная связь команде и, естественно мне : «это самый худший результат, который я видел за весь год!» Ё.. ма-ё! Да как так то!? Вечером, отдельно, обсуждаем результаты со мной, Женей и Виктором. Виктор: «Женя как ты оцениваешь результат?», Женя с переигранным трагическим видом, положив локти на стол, скрестив пальцы и опустив голову: «Я предлагаю уволить супервайзера города Курск Вячеслава Жюрьева. Все плохо!». Я смотрю на Евгения, именно тут он превратился из Жени в Евгения и недоумеваю. Виктор : «Роман – что ты скажешь?» – А Роман в осадке! Что скажет Роман, которого неделю назад за эту же ситуацию хвалил товарищ, который предлагает сейчас слить моего супера??!! Не могу же я об этом сказать Виктору! «Я предлагаю не торопиться..! Хочу обратить внимание...» – и я тезисно рассказал, о ситуации которая была 9 месяцев назад в Курске, о выпол-

ненных планах развития, о подключенных табачных сетях и ТТ, о многократно более скромным бюджетом города Курск в сравнении с Ростовом (это с ним он в первую очередь сравнил), о том что в самой большой сети мы стоим бесплатно и это заслуга супервайзера Юры, о изменениях качественных у команды – повышение уровня знаний стандартов. Я отметил направления, по которым, необходимо улучшать – конечно, это были направления, по которым были замечания в «полях» от Виктора. Виктор улыбался. Женя драматически молчал, на меня не смотрел. Договорились вместе, что не делаем резких движений, посмотрим ещё Орёл.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.