

Кейс 1

Реорганизация сбыта в компании, реализующей услуги

Данное исследование было проведено в 1997 г. Его результаты сегодня уже не составляют коммерческую тайну, поэтому публикуются в полном объеме. Однако название фирмы изменено.

История проблемы

Основные направления деятельности фирмы:

- организация подписки и доставка периодической печатной продукции;
- доставка прямой почтовой рекламы (директ - мейл);
- доставка деловой корреспонденции (счетов, деловых писем, извещений и уведомлений и т. п.).

Фирма начинала развиваться с организации подписки и доставки периодической печатной продукции по районам города. Клиентами фирмы являлись как физические, так и юридические лица. Прямой конкурент — почта. Фирма создала собственную систему доставки, которая состояла из 40 узлов, находящихся в различных районах города. Дальнейшая диверсификация компании привела к внедрению новых услуг, которые укладывались в имеющуюся технологию доставки. Так, появились услуги по доставке прямой почтовой рекламы и деловой корреспонденции.

Коммерческая служба компании имела следующую структуру (рис. 1):



Рис. 1 Первичная структура коммерческой службы

Функции менеджеров были однородны — предлагать все виды услуг всем клиентам.

Фирма расширялась, увеличивалось количество менеджеров. Структура коммерческой службы не менялась. Качество предоставления

услуг стало снижаться. Возросло количество рекламаций от неудовлетворенных клиентов. Руководство связывало это с низкой квалификацией менеджеров, отсутствием знаний специфики различных групп клиентов, а также технологии осуществления каждой услуги. Было принято решение об изменении организационной структуры коммерческой службы.

Первый вариант структуры: ввести менеджеров по отдельным видам услуг (продакт- менеджеров) и сохранить менеджеров по сбыту, но специализировать их по географическому принципу (секторам города).



Рис. 2. Первый вариант структуры

Второй вариант (рис. 3): выделить три отдела, каждый из которых занимается продвижением одной услуги. Каждый начальник отдела (группы) имеет в подчинении менеджеров и агентов, которые ищут клиентов по всему городу. Отдел маркетинга предполагалось разделить по отраслевому принципу.

Проекты организационной структуры обсуждались на общем заседании проектной группы и руководства компании. После долгих дискуссий руководство компании приняло решение утвердить второй вариант структуры коммерческой службы.

Основной аргумент в ее пользу — возможность значительно повысить качество оказываемых услуг и степень удовлетворенности потребителя, что на данный момент является основной стратегической целью компании.



Рис.3. Второй вариант структуры

Практика показала, что компания добилась своих целей.

Вопросы:

1. На основе каких принципов построена новая организационная структура коммерческой службы?
2. Какие типы организационных структур вы еще знаете?
3. Какой вариант организационной структуры отдела сбыта получил наибольшее распространение на российских предприятиях и в западных компаниях?