

Бизнес-ситуация:

Война отдела розницы с отделом оптовых продаж, разборки методом «крепкой глотки»

Информация о компании

- Компания «Z» известна как поставщик алкогольной продукции более 10 лет
- В портфеле - свои и привлеченные торговые марки, среди которых наибольшие объемы продаж приходятся на три торговые марки
- Продажи в Московском и других регионах России
- Лидирующие позиции на алкогольном рынке в Москве и области

Структура компании

Президент и Генеральный директор

Отдел
оптовых продаж

Отдел
розничных продаж

Отдел маркетинга

Отдел логистики

Финансовый отдел

Отдел кадров

Юридический отдел

АХО

Отдел оптовых продаж

- 70 % от всех продаж компании
- Работает с оптовыми предприятиями всех регионов РФ, включая московский
- Распределение объемов продаж:
 - 40% - Москва и Московская область
 - 60% - другие регионы РФ
- Вознаграждение персонала за работу: оклад + бонус (процент) от фактических продаж

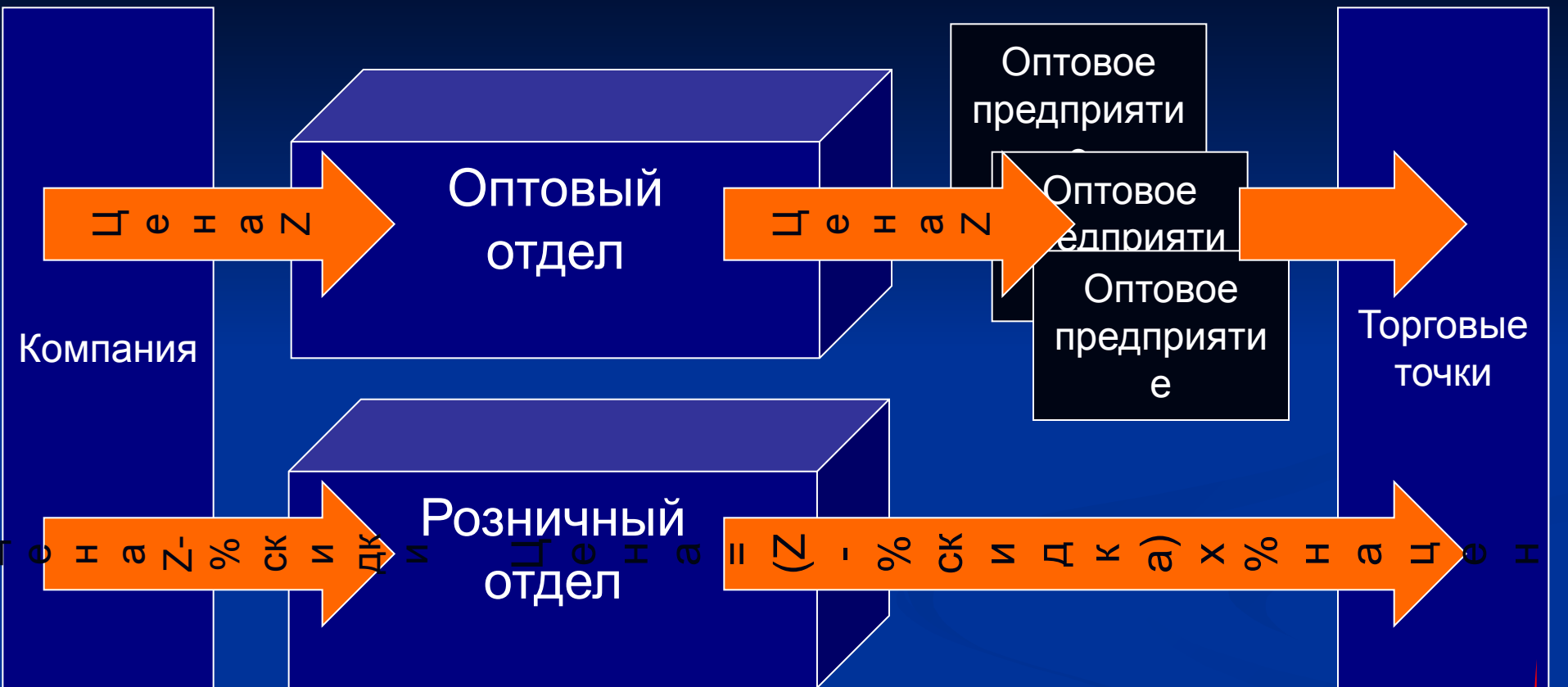
Отдел розничных продаж

- ❑ 30% от всех продаж компании
- ❑ Работает с 1500 из 2200 торговых точек, функционирующих в московском регионе (компания не имеет своих магазинов)
- ❑ Обеспечивает лидирующие позиции компании на высоко конкурентном рынке Москвы. Продвигает новые ТМ
- ❑ Вознаграждение персонала за работу: бонус (процент) от фактических продаж

Конфликт между отдела

- ❑ Регион конфликта: московский
- ❑ Предмет конфликта: продажи продукции ТМ «VODICHKA»
- ❑ Оптовый отдел реализовывал эту продукцию по отпускной цене Z и до создания розничного отдела, выполняя на этой позиции до 40 % своего сводного объема продаж оптовым предприятиям, получал высокие премиальные
- ❑ Розничный отдел стал получать эту продукцию к реализации по стоимости Z – скидка, процент которой был определен руководством компании интуитивно. Начальник розничного отдела объявлял торговым представителям (сотрудникам) отдела рекомендуемую цену продаж для московского региона, которая тем не менее на практике в каждом конкретном случае могла быть откорректирована торговым представителем в процессе переговоров с руководством торговой точкой

Ценообразование по продукту «VODICHKA»



Желание повысить свои заработки инициировало торговых представителей добиваться при продажах в торговые точки более высоких цен, чем те, по которым поставляли эту продукции оптовые предприятия

Результат конфликта

- Торговые представители требовали прекратить продажи ТМ «VODICHKA» оптовым предприятиям московского региона либо предоставить особую (более льготную) цену для отдела розницы. В противном случае: «мы отказываемся продвигать этот продукт по региону!»
- Сотрудники оптового отдела выдвинули встречное условие: «или нам дают торговать, как раньше (без розничных продаж напрямую в торговые точки), или мы все уходим!»
- Каждый из этих отделов возглавлялся авторитетными начальниками, а их сотрудники были в равной степени ценны для руководства компании, поскольку обеспечивали высокую прибыль от продаж и лидирующие позиции на рынке
- Решение по «разруливанию» конфликта затягивалось ... В результате команда оптового отдела приняла решение покинуть компанию практически в полном составе

Рецепт ДСБ

- Решение для урегулирования конфликта, учитывающее две важнейшие стратегические задачи компании:
 - сохранять и наращивать связи с оптовыми предприятиями региона
 - развивать розничные каналы распространения, наработывая связи с отдельными торговыми точками