

Васин И.А.

Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА В ТОРГОВЛЕ

Сеть фирменных магазинов Пив&Ко - это ведущая сеть магазинов разливных напитков в Екатеринбурге и Свердловской области. Первый магазин сети появился в 2009 году. На сегодняшний день сеть представлена более чем 200 магазинами в разных городах Российской Федерации.

Особенность сети Пив&Ко в том, что она всегда стремимся быть лучше:

- лучшая команда;
- лучшие сорта разливного пива со всей страны;
- продуманный, широкий ассортимент снековой продукции;
- лучшее оформление магазинов;
- лучшая бонусная программа.

За спиной сети магазинов Пив&Ко стоит компания «Пивзавоз» - крупнейшая оптовая компания по продаже разливного пива и сопутствующих товаров. Мы имеем прямые контракты с пивоваренными заводами по всей стране и можем поддерживать именно тот ассортимент, который нравится покупателям, в бесперебойном режиме.

Более 700 человек работают в компании. Пивзавоз передает только лучший опыт нашим партнерам франчайзи. Только отработанные идеи, технологии, форматы, акции. Только то, что приносит прибыль.

В 2014 году в компании Пивзавоз Group начинается реализация проекта франшизы.

Для партнеров франчайзи Пивзавоз работает в следующих направлениях:

- Предложение для тиражирования готовую, уникальную, проверенную бизнес-модель магазина разливного пива;

- Предложение к продаже новые, уникальные товары: самые лучшие сорта пива, разнообразные снеки, товары по ценам значительно ниже, чем у конкурентов, широчайший ассортимент табачной продукции;
- Помощь в подборе торгового помещения, оценка помещения по системе обязательных критериев, подсчет трафика, заключение, оказание поддержки в переговорах с арендодателем;
- Разработка и предоставление готового проекта магазина;
- Обучение партнеров и новых сотрудников основам и тонкостям работы магазина (стандарты работы, работа с покупателями, стандартные диалоги, речевые модули, работа и обслуживание пивного оборудования, документооборот, отчетность, работа с ассортиментом, работа с персоналом, работа с товаром);
- Осуществление консультационной, методологической поддержки бизнеса партнера, работа с персоналом магазина, контроль качества работы магазина и его сотрудников;
- Разработка, осуществление экономических расчетов и проведение рекламных акций. Реализация акции, направленные на увеличение объемов продаж, а также на повышение лояльности покупателей;
- Осуществление мониторинга и анализа конкурентной среды;
- Консультация по экономическим и финансовым показателям работы магазина, разработка рекомендации по ведению бизнеса;
- Удаленный контроль работы магазина.

Работая, в отделе франшизы мы выявили ряд проблем.

На территории Уральского федерального округа осуществляется полное сопровождение каждой торговой точки франчайзи. К группе магазинов прикрепляется персональный менеджер, который замотивирован на успех каждого партнера. Также в домашнем регионе имеется группа опытных категорийных менеджеров, которые составляют ассортиментную матрицу. В составе команды есть специалист по подбору помещений. На всей остальной

территории России пять менеджеров развития, основной задачей которых являются переговоры с партнерами и заключение договоров для сотрудничества. Один менеджер сопровождения дистанционно курирует все торговые точки от Санкт-Петербурга до Владивостока, за исключением Уральского федерального округа, соответственно затруднен контроль и развитие отдаленных торговых точек. Задачи связанные с подбором помещения, разработкой ассортиментной матрицы, подбором дистрибьютеров перекладывается на менеджеров развития для сокращения расходов в проекте франшиза. Однако, менеджеры по развитию не являются компетентными в разработке ассортиментной матрицы и не имеют опыта в подборе помещения, а их мотивация зависит только от заключенных сделок. Как следствие, не все новые магазины франчайзи являются успешными. А каждая торговая точка является лицом компании, отзывы франчайзи также очень важны для компании и для принятия положительного решения новых партнеров.

Для каждой из этой проблемы найдены решения. В проекте франшизы Пивзавоз Group сокращены расходы на команду проекта. На менеджеров развития поставлены задачи в разных сферах деятельности, а мотивация сосредоточена только на заключение сделок. Это сказывается на качестве новой торговой точки и успехе партнёра. На взгляд автора, есть два пути решения данной проблемы. Во-первых, можно расширить группу проекта франшизы в лицах категорийного менеджера, специалиста по недвижимости и менеджеров сопровождения. Менеджеры сопровождения будут ответственно за определённый федеральный округ, таким образом усилится контроль и помощь действующим партнерам. Опытный категорийный менеджер без проблем сможет обеспечить новую торговую точку товаром. Опытный специалист по недвижимости сможет безошибочно подобрать помещение, которое будет соответствовать всем критериям успешной торговой точки. Менеджеры по развитию будут полностью сосредоточены на выполнении своей основной задачи – переговорами и заключением сделок на

сотрудничество с новыми партнерами. Данный способ несет дополнительные издержки на фонд оплаты труда, однако с распределением обязанностей, усилением контроля и помощи франчайзи, торговые точки будут приносить больше прибыли партнерам. Это способствует заключению договоров на открытие торговой точки от действующих франчайзи, а также новых партнеров, что и является целью проекта.

А можно ли добиться цели не расширяя группу проекта и его бюджет? Мы считаем можно, это и есть второй способ. Однако нужно повышать компетенции менеджеров по развитию. Самые распространённые способы повышения компетенций различные тренинги, курсы повышения квалификации. Они очень важны и несомненно действуют положительно. Однако являются дорогостоящими, а необходимый эффект достигается не всегда. Мы предлагаем мотивировать сотрудников на прочтение профессиональной литературы на конкурсной основе, поощряя лучших. Например, выделять на отдел профессиональную литературу (можно в электронном виде для сокращения издержек), выставлять сроки для прочтения, и организовывать итоговый тест по изученному материалу, по итогу которого будут выявлены и награждены лучшие. Награда тоже должна быть существенной для большей заинтересованности менеджеров, например, путевка за границу, билеты на концерт, денежный приз. На первый взгляд может показаться, что данные поощрения несут дополнительные издержки компании, однако профессиональные тренинги более дорогостоящие. Замотивированное изучение литературы ведет к повышению компетенций менеджеров.

Вторым предложением для повышения компетенции менеджеров является создание «Школы продаж» или «Школы повышения компетенций менеджеров». Почему школа, а не тренинг или курс? Идея в том, чтобы, регулярно, один раз неделю проводить «занятия» (общие собрания) менеджеров и руководителей отделов. Например, в понедельник с 17:00 до 18:30. Целями и задачами данного мероприятия будут: изучение техник

продаж, мониторинг конкурентов, разбор конкретных переговоров с партнерами, выявление ошибок и их исправления и т.д. Тренинги являются дорогостоящими и не регулярными, материал которых в лучшем случае усваивается на 15%-20%. Еженедельная «Школы повышения компетенций менеджеров», которая будет создана менеджерами и руководителями, позволит выйти проектной команде на новый уровень.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Scrum. Революционный метод управления проектами:/Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016-288 с.
2. Brandbook Пивзавоз Groupe:/Стефанова Елена; 2015 12 с.
3. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И. К. Беляевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : КУРС: ИНФРА-М, 2013. - 392 с. : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=362356/>-дата обращения 27.08.2017
4. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов высшего профессионального образования, обучающихся по специальности "Менеджмент" / Б. Г. Литвак. - Москва : Синергия, 2012. - 512 с. : [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=451394/>-дата обращения 27.08.2017
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. / Ф. Котлер.-М.: Прогресс, 2012.- С. 698.
6. Михалкин, В. А. Международный бизнес: Учебное пособие / В. А. Михалкин. - Москва: Издательство «Магистр», 2016. - 320
7. Абимбола Теми. Бренд, идентичность организации и репутация в малом и среднем бизнесе: обзор исследования/ Абимбола Теми // Реклама. Теория и практика. -2013. - №4. – С. 198-202.
8. Управление производством: [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html> -дата обращения 28.04.2017

9. 17. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами [Текст / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 231 с.