

Синергетически-ориентированный консалтинг, как путь разрешения конфликтных споров хозяйствующих субъектов

Synergy oriented Consulting as the way of resolving business subject conflict controversy

Начальник отдела исследования потребительского рынка ОАО «ИТКОР»,
д.э.н. А.И. Булеев
Head of department "Research consumer market" Institute ITKOR,
Doctor of Economic A.I. Buleev

Доцент кафедры технологий в сервисе и туризме ФГБОУ ВПО «РГУТиС»
к.э.н. О.А. Милютина
Associate Professor department "Technologies in Service and Tourism",
Candidate of science O.A. Milyutina

***Аннотация:** В статье представлена одна из возможных методик повышения эффективности консалтинговой деятельности в конфликтных ситуациях между хозяйствующими субъектами. Выявлены основные факторы, характеризующие разногласие хозяйствующих субъектов. Показано, что разработанная методика позволяет объективно оценивать качество выполненной работы, исходя из предлагаемых стандартов качества услуг.*

***Annotation:** Here below represented one of possible method for improvement of effectiveness of consulting activity between business subjects in case of competitive environment. It is shown, that the represented method make possible to get a fair examination quality of job which was done already. The quality examination can be done according to the represented standards of service quality.*

***Ключевые слова:** консалтинг, конфликтные ситуации, синергетическая ориентация.*

***Keywords:** consulting, conflict controversy, synergy orientation.*

Синергетически-ориентированный консалтинг - это консалтинговая деятельность, рассматривающая фирму клиента как сложную, открытую, нелинейную систему и сводящая решение проблемы клиента к поиску тех малых резонансных воздействий, которые выведут систему на один из ее собственных путей развития, что обеспечит самоуправляемое и самоподдерживаемое развитие. Данная статья продолжает цикл работ по использованию синергетического подхода в различных сферах услуг, в частности, в оценке перспектив развития предприятий наукоемких отраслей на территории города Москвы, в повышении конкурентоспособности товара на базе учета интересов всей цепочки: производитель - оптовое звено – потребитель, в сфере рекреационных услуг. Ниже приведена одна из возможных методик повышения эффективности консалтинговой деятельности в конфликтных ситуациях между хозяйствующими субъектами.

В Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка поступило постановление арбитражного суда о назначении проведения технической экспертизы с целью определения объема, качества и стоимости услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» в ноябре 2010 г. для ООО «Компания «Верес», в соответствии с договором услуг мерчендайзинга.

На разрешение технической экспертизы были поставлены следующие вопросы:

1. Соответствует ли условиям договора объем, качество и стоимость услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» для ООО «Компания «Верес».
2. Какова фактическая стоимость оказанных услуг?
3. Какова рыночная стоимость аналогичных услуг?

Суд установил: иск заявлен ООО «Маркет-Сервис» к ответчику ООО «Компания «Верес» о взыскании 1 842 265 руб. 25 коп., составляющих задолженность по договору оказания услуг, в соответствии с которым истец по заданию ответчика обязался:

1. Принимать участие в рекламных акциях по стимулированию сбыта продукции под торговой маркой «Верес».
2. Проводить мониторинг цен на продукцию под торговой маркой «Верес».
3. Осуществлять анализ цен на продукцию конкурентов, аналогичной продукции под торговой маркой «Верес».
4. Осуществлять выкладку продукции под торговой маркой «Верес» со склада торгового объекта в торговый зал, согласно установленному графику посещений магазина (услуги мерчендайзинга).
5. Проводить анализ продаж с полок магазинов продукции под торговой маркой «Верес», совместно с администратором торгового объекта обеспечивать наличие продукции под торговым знаком «Верес» на полках магазина.

Ответчик, возражая против удовлетворения исковых требований, пояснил, что провел анализ всех детализированных отчетов истца, обнаружил, что в своем большинстве, примерно 150 отчетов, они являются недостоверными, приход и уход сотрудников истца часто не был зафиксирован, в результате чего невозможно сделать вывод о том, какое время они проводили в торговых точках, кроме этого, судя по отчетам, одни и те же сотрудники в одно и то же время находились в разных торговых точках, что физически невозможно, представленные чеки оформлены небрежно, многие из них невозможно прочесть, в них не указаны наименования торговых точек.

По мнению Ответчика, Истцом оказаны услуги примерно на 20% и могут стоить примерно 100-150 тысяч руб., не более.

Ответчик заявил ходатайство о проведении независимой судебной экспертизы по делу, с целью установления фактического объема выполненных истцом услуг за ноябрь 2010 г., соответствия их качества условиям договора, а также стоимости фактически оказанных услуг.

Мерчендайзинг определяет правила представления и продвижения товара на рынок путем различных средств и методов. Товар должен быть правильно выложен, иметь достойный товарный вид и сортироваться по цветам, размерам, комплектам в определенной последовательности. Результатом правильного мерчендайзинга всегда является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар. Статистика свидетельствует о том, что покупатели оставляют на 13% больше денег в тех магазинах, где мерчендайзинг продукции безупречен.

Анализ статистических данных показывает, что 80% товаров приобретают в магазинах не потому, что они лучше, а потому что в конкретный момент эти товары произвели наиболее благоприятное впечатление на покупателя, то есть под влиянием мерчендайзинга.

Потребитель, выбирая товар, только на 20 % ориентируется на основные потребительские свойства продукции и на 80 % - на ее окружение (бренд, цена, дизайн, торговый сервис, удобство совершения покупки и многое другое).

Базовый пакет мерчендайзинга любой компании должен включать:

- Выставление продукции по планограммам;
- Контроль остатков в зале и на складе;
- Отчетность в установленной форме (предварительно согласованной с заказчиком);
- Горячая линия по проблемам в торговых точках (отсутствие остатков, наличие проблем с оборудованием и проведением промо мероприятий и т.д.);
- Предоставление полной информации о маршрутах и графиках работы сотрудников;
- Обучение и контроль знаний мерчендайзеров;
- Создание/поддержание позитивного образа производителя на территории магазинов;
- Проведение совместного аудита в торговых точках (критерий оценки работы), маршрут назначает заказчик в день проведения аудита.

Исходя из приведенных выше положений о требуемых стандартах мерчендайзинговых услуг, был оценен объем и качество услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» в ноябре 2010 г. для ООО «Компания «Верес».

Методология исследования. В данном исследовании был выбран метод многоступенчатой выборки, что определилось особенностью предоставленной информации судом, файлы с детализированными отчетами были разбиты по папкам (итого 20 папок). Для по-

лучения объективного результата в каждой папке случайным методом были выбраны файлы, документация в которых была исследована полностью (100% выборкой).

Результаты выборки представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты выборки

№ п/п	№ папки	№ в описи	№ файла	№ п/п	№ папки	№ в описи	№ файла
1	1	2	2	6	9	1	76
2	2	9	14	7	10	6	91
3	4	5	30	8	11	4	99
4	5	10	45	9	18	7	172
5	7	3	58	10	19	9	184

Результаты экспертизы по первому вопросу представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сводная таблица по оценке объема и качества мерчендайзинговых услуг, оказанных ООО «Маркет-Сервис» для ООО «Компания «Верес» в ноябре 2010 г.

№	Задачи исполнителя по оказанию услуг мерчендайзинга в соответствии с договором	Анализ выполнения	
1.	Принимать участие в рекламных акциях по стимулированию сбыта продукции под торговой маркой «Верес».	Анализ материалов представленных на экспертизу показывает, что рекламных акций по стимулированию сбыта продукции под торговой маркой «Верес» не проводилось, и исполнитель не мог принимать в них участия, т.е. данный пункт учета не подлежит.	0%
2.	Проводить мониторинг цен на продукцию под торговой маркой «Верес», согласно адресной программы Заказчика.	Анализ материалов представленных на экспертизу показывает, что: 1. В 52% отчетной документации отсутствует печать администратора торгового объекта. 2. В 34 % отчетной документации выявлены несоответствия время прихода-ухода мерчендайзера и времени на чеке. 3. В 7 % отчетной документации отсутствуют чеки. Все это свидетельствует о некачественной работе мерчендайзеров.	52%
3.	Осуществлять анализ цен на продукцию конкурентов, аналогичной продукции под торговой маркой «Верес», согласно адресной программы Заказчика.	Анализ материалов представленных на экспертизу показывает, что анализ цен на продукцию конкурентов, аналогичной продукции под торговой маркой «Верес» не проводился.	0%
4.	Осуществлять выкладку продукции под торговой маркой «Верес» со склада торгового объекта в торговый зал, согласно установленному графику посещения магазина (услуги мерчендайзинга).	Анализ материалов представленных на экспертизу показывает, что: 1. Нет ни одного фото-отчета, который бы подтверждал, что данная работа проводилась. Объективным критерием качественно выполненных услуг мерчендайзинга являются фото-отчеты. 2. Целый ряд факторов свидетельствует, что выкладка продукции под торговой маркой «Верес» со склада торгового объекта в торговый зал осуществлялась некачественно: 2.1. В 83% отчетной документации выявлена нехватка SKU ¹ . 2.2. В 52% отчетной документации отсутствует печать администратора торгового объекта.	17%

		<p>2.3. В 89% отчетной документации выявлена ошибка фейсов.</p> <p>2.4. В 34% отчетной документации выявлено несоответствие времени прихода-ухода мерчендайзера и времени на чеке.</p> <p>2.5. В 7% отчетной документации отсутствуют чеки.</p> <p>Вместе с тем в отчетной документации только в единичных случаях отмечено, что рассматриваются меры по осуществлению выкладки продукции под торговой маркой «Верес» со склада торгового объекта в торговый зал.</p>	
5.	<p>Проводить анализ продаж с полок магазинов продукции под торговой маркой «Верес», совместно с администратором торгового объекта обеспечивать наличие продукции под торговым знаком «Верес» на полках магазина.</p>	<p>Анализ материалов представленных на экспертизу показывает, что:</p> <p>1. Анализ продаж с полок магазинов продукции под торговой маркой «Верес» не проводился.</p> <p>2. Учитывая, что только на 48% отчетной документации имеется в наличии печать администратора торгового объекта, можно сделать вывод: совместно с администратором торгового объекта обеспечение наличия продукции под торговым знаком «Верес» на полках магазина осуществлялась не более чем на 48%.</p> <p>3. В 83% отчетной документации выявлена нехватка SKU и только в единичных случаях отмечено, что совместно с администратором торгового объекта рассматриваются меры по исправлению ситуации.</p>	21%
	ИТОГО		23%

¹.SKU (Stock Keeping Unit) [skew, sky] — идентификатор товарной позиции, единица учёта запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам.

Наличие чека в детализированных отчетах мерчендайзеров является показателем реально выполненной работы специалиста в данном магазине в указанное время. Для этого мерчендайзер к каждому отчету обязан прикладывать два чека из магазина, где отражается время его прихода и ухода. В предоставленных судом детализированных отчетах мерчендайзеров компании ООО «Маркет-Сервис» было выявлено (в выборке) присутствие двух чеков, отражающих время прихода и время ухода специалиста в магазин, только один раз. В большинстве случаев к каждому детализированному отчету мерчендайзера прикладывался только один чек, где указанное время соответствовало времени нахождения специалиста в магазине. Однако в ряде случаев чек не прикладывался к отчету, что может свидетельствовать о недобросовестности мерчендайзеров компании ООО «Маркет-Сервис», о непрофессионализме супервайзеров или низком уровне контроля качества работ в самой компании.

Другим показателем качественно оформленного отчета, которое определяет что предоставленный документ носит официальный характер, а не является просто бумажным носителем, это наличие печати внизу документа, где помимо этого должны быть указаны данные о контактном лице, сотруднике магазина, с которым проводится совместная работа по решению возможных проблем: распределение продукции в магазине в соответствии с требованиями Заказчика (компании «Верес»), наличие продукции в магазине, выгодное представление продукции в магазине и т.д. Отсутствие печати свидетельствует в первую очередь о том, что подобной работы мерчендайзером не проводилось. Как показала исследуемая выборка, примерно в 90% случаев это было необходимо, так как присутствовали несоответствия требований Заказчика (компании «Верес») к расположению продукции в магазине и реальной ситуации.

Как и в предыдущем случае, отсутствие печати отмечается по различным магазинам, в детализированных отчетах различных мерчендайзеров и допускается как норма различными супервайзерами компании ООО «Маркет-Сервис». Это свидетельствует о том, что данное отклонение от качества выполняемой работы носит систематический характер и определяет низкий уровень контроля качества, осуществляемого в компании ООО «Маркет-Сервис».

В качестве параметра, позволяющего оценить добросовестность выполнения работы мерчендайзеров компании ООО «Маркет-Сервис», а также уровня контроля за их работой, осуществляемой супервайзерами, был выбран показатель присутствия несоответствий времени присутствия мерчендайзера в магазине и времени, отраженном в чеке.

Ряд детализированных отчетов, попавших в выборку, были признаны сомнительными именно по показателю несоответствия времени присутствия мерчендайзера в мага-

зине и времени, отраженном в чеке. Вызывает сомнение присутствие мерчендайзера компании ООО «Маркет-Сервис» Бородиной в магазине «Агроаспект» 22 ноября 2010 года в период с 15.25 до 15.35 в то время как на чеке указано время 16.59. Данные несоответствия в отчетности специалиста должны были быть выявлены системой контроля компании ООО «Маркет-Сервис», а именно супервайзером Гостевым. Однако отчет был принят к рассмотрению и представлен, как доказательство о том, что работа проведена на должном уровне. Высокая доля «сомнительных» детализированных отчетов в выборке, и как результат во всей генеральной совокупности представленных документов, свидетельствует о низком уровне качества мерчендайзинговых услуг, предоставленных компанией ООО «Маркет-Сервис» в ноябре 2010 года.

Рассмотренные выше параметры оценки качества в большей степени характеризовали уровень профессионализма мерчендайзеров и супервайзеров компании ООО «Маркет-Сервис», а также уровень системы контроля качества в данной компании.

Показатели недобора SKU в детализированных отчетах мерчендайзеров компании ООО «Маркет-Сервис», представленных на экспертизу, а также недобор фейсов характеризуют непосредственно качество оказываемых мерчендайзинговых услуг.

Недобор SKU в детализированных отчетах мерчендайзеров свидетельствуют о том, что до посещения магазина мерчендайзером уже сложились проблемы представленности продукции Заказчика (компании ООО «Верес»), что никак нельзя было допускать. Отсутствие продукции в магазине способно спровоцировать снижение спроса на нее у потребителя: не найдя того или иного продукта компании «Верес» на полках магазина, где он рассчитывал ее купить, потребитель вынужден искать и приобрести ее аналог от другого производителя. Таким образом, идет не только сокращение объемов продаж, но и переориентация потребителя на основных конкурентов компании «Верес». Подобные упущения наносят ущерб имиджу компании, а это идет в противовес основным целям мерчендайзинга – улучшение имиджа компании и повышения объемов продаж.

Недобор SKU даже если бы носил случайный характер, мог бы уже указывать на некачественные мерчендайзинговые услуги оказываемые компанией ООО «Маркет-Сервис». Однако, как показало проведенное исследование, данный показатель носит систематический характер. В отдельных случаях в магазинах отсутствовало 50% и более заявленного ассортиментного ряда продукции компании «Верес».

Другим параметром, характеризующим низкий уровень качества мерчендайзинговых услуг, оказываемых компанией ООО «Маркет-Сервис», является не проведенная работа с сотрудниками магазина в случае недобора ассортиментных позиций (SKU) в момент посещения магазина мерчендайзером. Только в отдельных детализированных отчете-

тах в разделе комментарии было указано об отсутствии отдельных позиций продукции компании «Верес», но нечего не сказано о проведенной работе по решению проблем поставок или распределению продукции. Исходя из представленной документации, можно сделать вывод о том, что эта работа не проводилась компанией ООО «Маркет-Сервис» вообще.

Недобор фейсов, отраженный в детализированных отчетах мерчендайзеров, носит систематический характер. Недобор фейсов, присутствует в различных магазинах, отмеченных разными мерчендайзерами и допущен как норма разными супервайзерами. Это, как и предыдущие показатели, характеризует низкий уровень качества мерчендайзинговых услуг, оказываемых компанией ООО «Маркет-Сервис». В отдельных случаях по 80% представленной продукции количество фейсов было ниже, чем заявил Заказчик (компания «Верес») в своих требованиях к качеству.

Таким образом, нарушения, свидетельствующие о низком уровне качества предоставляемых мерчендайзинговых услуг, оказываемых компанией ООО «Маркет-Сервис», были отмечены по всем выбранным показателям, составляющим основу оценки качества работы мерчендайзинговой компании и отраженной в детализированных отчетах, предоставляемых Заказчику (компания «Верес»).

Отметим особо, что низкий уровень качества оказанных мерчендайзинговых услуг компанией ООО «Маркет-Сервис» в ноябре 2010 года вызван серьезными организационными нарушениями в работе компании.

В результате проведения экспертизы было сделано заключение, что в соответствии с условиями договора объем, качество и стоимость услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» для ООО «Компания «Верес» в ноябре 2010 г. выполнено на 23%.

Какова фактическая стоимость оказанных услуг?

Сделанные в ходе анализа заключения, что объем и качество услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» для ООО «Компания «Верес» в ноябре 2010 г. выполнено на 23%, позволяют рассчитать стоимость оказанных услуг.

Стоимость услуг мерчендайзинга, оказанных ООО «Маркет-Сервис» для ООО «Компания «Верес» в ноябре 2010 г. равна:

$$1\ 818\ 000\ \text{руб.} * 0,23 = 418\ 140\ \text{руб.}$$

Фактическая стоимость оказанных услуг составляет 418 140 руб.

Какова рыночная стоимость аналогичных услуг?

Был проведен анализ рыночных цен на примере ряда фирм, оказывающих мерчендайзинговые услуги в розничных сетях Москвы. Проанализированы параметры, по которым оказывались мерчендайзинговые услуги ООО «Маркет-Сервис» для Компании «Ве-

рес». На основе этого анализа выбраны параметры, соответствующие объему оказываемых 100% качественных мерчендайзинговых услуг Компании «Верес» (приведены в таблице 3).

Таблица 3

Выбранные параметры для анализа мерчендайзинговых услуг

№	Наименование параметра	Значения параметров
1.	Мерчендайзинг	визитный
2.	Посещение торговой точки в неделю	3 раза
3.	Время на передвижение между торговыми точками	15-20 минут
4.	Количество торговых точек	680
5.	Рабочий день мерчендайзера	6 часов
6.	Количество рабочих дней в неделю	5 дней

Проведен анализ рынка мерчендайзинговых услуг, который показал, что существуют 3 ценовых сегмента на данном рынке услуг:

- 600 000 – 1.000 000 руб. - низкий;
- 1 000 000 – 1 500 000 руб. средний;
- 1 500 000 и выше - высокий

В качестве примеров расчета стоимости мерчендайзинговых услуг по каждому ценовому сегменту были рассмотрены следующие компании.

По низкому ценовому сегменту:

— Рекламное агентство «Майер».

Ниже приведен расчет мерчендайзинговых услуг, представленный рекламным агентством «Майер» (таблица 4).

Таблица 4.

Количество мерчендайзеров, человек	Оплата труда мерчендайзера, рублей	Сумма НДС, рублей	Агентское вознаграждение, рублей	ИТОГО, рублей
24	30 000	129 600	108 000	957 600

— «Лоцман Менеджмент Групп» - 866,872 руб.

По среднему ценовому сегменту:

— «Маркетинг Медиа» - 1 097 066 руб.

По верхнему ценовому сегменту:

— Агентство мерчендайзинга «Планограмма» - 2.131.032 руб.

Ценовой сегмент зависит от качества оказываемых услуг, т.е. чем выше ценовой сегмент, тем выше качество оказываемых мерчендайзинговых услуг.

Исходя из приведенного анализа, следовало, что фирма ООО «Маркет-Сервис» оказывает мерчендайзинговые услуги в высоком ценовом сегменте, это должно предопределять их высокое качество (стоимость мерчендайзинговых услуг за ноябрь месяц 2011 года составляет 1.818.000 руб.)

Проведенная экспертиза показывает, что средняя стоимость аналогичных услуг при условии их 100% качественного оказания находится в диапазоне 1 000 000 - 1 500 000 рублей.

Вывод

Проведенное исследование позволило сделать следующий вывод: услуги оказанные ООО «Маркет – Сервис» для ООО «Компании «Верес» в ноябре 2010 г. выполнены на 23% от объема и уровня качества указанных в условиях договора.

Фактическая стоимость оказанных услуг составляет 418 140 руб. (1 818 000 руб. * 0,23).

Средняя стоимость аналогичных услуг при условии их 100% качественного оказания находится в диапазоне 1 000 000 - 1 500 000 рублей.

Разработанная методика повышения эффективности консалтинговой деятельности в конфликтных ситуациях между хозяйствующими субъектами позволяет находить ключевые факторы, характеризующие разногласие хозяйствующих субъектов, а также предлагать стандарты, характеризующие высокое качество выполненных услуг.

Литература:

1. Адамов Н.А., Булеев А.И. Малые консалтинговые предприятия в сфере аудита и бухгалтерского учета в строительстве. – М.: Экономика и жизнь. 2010
2. Адамов Н.А., Булеев А.И. Конкурентоспособность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности. – М.: Экономика и жизнь. 2011
3. Большой экономический словарь/ Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 1997
4. Булеев А.И. Деятельность малых предприятий на рынках консалтинговых и маркетинговых услуг. Теория и практика. – М.: Архитектура-С. 2009
5. Булеев А.И. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности товаров и услуг // РИСК. – 2009. - № 2 – С.155-161
6. Булеев А.И. Оценка перспектив развития предприятий наукоемких отраслей на территории города Москвы // РИСК. – 2011. - № 1. С. 394-399

7. Булеев А.И. Перспективы развития предприятий легкой промышленности в Москве // РИСК. – 2011. - № 2. С. 271-275
8. Гордеев Д.С., Булеев А.И. Повышение конкурентоспособности товара на базе учета интересов всей цепочки: производитель - оптовое звено - потребитель. //РИСК. - 2012. - №1. С. 53-57
9. Милютин О.А., Булеев А.И. Развитие синергетического подхода в сфере рекреационных услуг // РИСК. – 2013. - № 1 С. 423-428