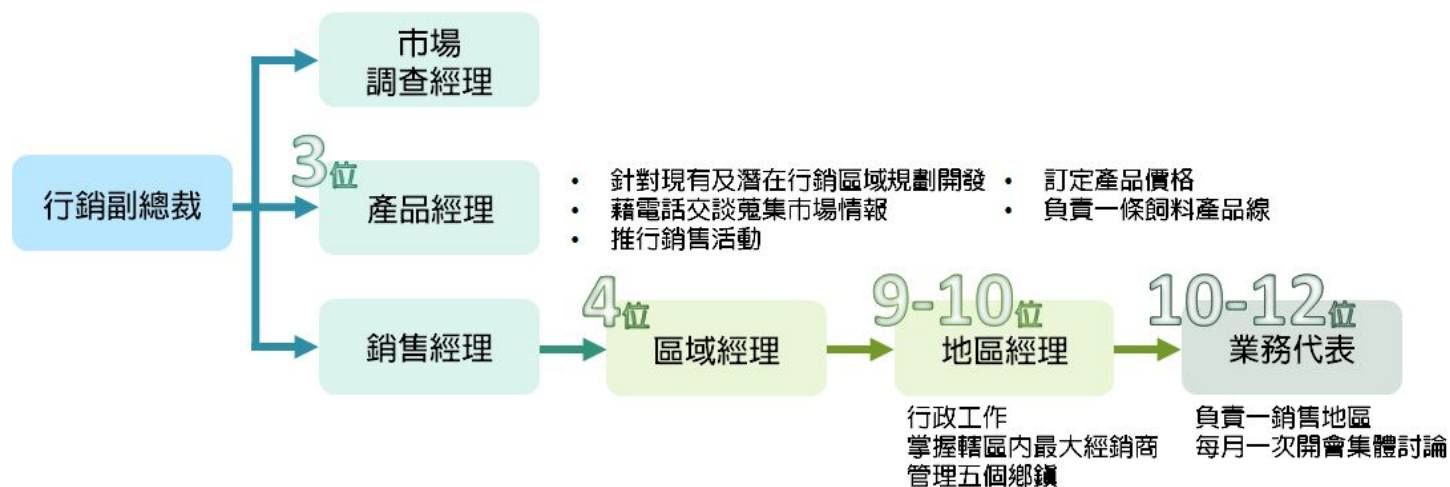


個案：超群飼料公司

目標：請分析公司所遇問題及成因，並提出改善對策。

第一組 組員：陳亮瑜、楊佳芊、施芊羽、陳冠伊、黃晨亘

超群飼料公司架構



公司所遇問題及成因和改善對策

成因	問題	對策
外在環境		
外貨以其 高品質、低成本的飼料 打入國內市場。	超群失去競爭優勢，銷路下降，庫存量增高。	<input type="checkbox"/> 壓低成本〈如：人力成本〉 <input type="checkbox"/> 在行銷方面加強自家特色的宣傳，建立在地深耕的長期本土形象。 <input type="checkbox"/> 嘗試研發新的特殊配方，以品牌價值、商品獨特性吸引客戶購買。
內部業務		
公司政策需要業務代表親自與經銷商打交道。	經銷商不願意與資淺的業務代表舉辦餐會邀請畜牧業者參加。	<input type="checkbox"/> 資深業務在帶新人時應該更注重人脈的交接 <input type="checkbox"/> 在訓練新進業務時多指導與經銷商打交道之技巧 <input type="checkbox"/> 公司高層直接與經銷商洽談餐會的事宜，不只是透過業務

業務因為畏懼大型畜牧業者的提問而避開與其洽談。	大型畜牧業者只有20%使用超群飼料公司的產品，一直無法打入大市場。	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 了解各大型畜牧業者的需求，針對需求研發產品或是更改行銷策略。 ❑ 業務應該多多嘗試與大型畜牧業接洽，可以先從市場調查、了解對方開始，不要害怕被打槍。 ❑ 調整職責分配，由特定代表負責，統一處理大型畜牧業者業務。
公司認為最有效的方式是由公司出錢鼓勵經銷商邀請畜牧業者參加餐會。	透過經銷商舉辦餐會來接觸客戶，但成功舉辦的餐會數目每況愈下。	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 不再經由經銷商接觸客戶，直接交由業務代表來與客戶接洽。
新進人員與業務處理		
新進業務的見習地區和負責地區不同。	新進業務獨立工作後對負責的區域瞭解不足，需要重新建立人脈及掌握地區狀況。	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 在交接制度上應該有更完善的規劃，盡量讓新人在要正式負責的地區見習。
業務代表流動率高，缺乏留住兩年~四年年資員工之能力。	新進人員佔半數，工作經驗少於兩年，而另外半數具有四年或以上工作經驗。	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 提供一定升遷管道，或等職不等薪，讓較有經驗的員工能夠在其職位上持續有所貢獻，不會因為沒有升遷等，而拒絕續留公司，造成人力流失。

綜合問題探討

❑ 經銷商的管道是否為必須？

個案中，超群飼料公司透過經銷商和畜牧業者接洽，但公司結構，已有多位業務代表，若直接由業務代表和畜牧業者接洽，是否更有效率：

★ **好處**：客源大、統一管道、觸及率高

★ **缺點**：缺乏和畜牧業直接溝通、會因和經銷商關係影響銷售

❑ 公司的組織架構是否過於繁複？

從個案中，我們可以看出在業務部門上，公司有多層經理、業務代表等關係，我們也思考是否需要做整合，按區畫分業務代表權責是否為最佳方案，或許結合畜牧業者大小、經銷商多寡等整合分權，會更有效率。

