

ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ

FMCG

**КАЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ КОМПАНИИ
НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ**

Николай Дорошук
Сергей Жмурко
Геннадий Хижняк

ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ

FMCG

**КАЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ КОМПАНИИ
НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ**



ДИАЛЕКТИКА

Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2008

ББК (У)65.290-5
Д69
УДК 658.811

Компьютерное издательство “Диалектика”
Зав. редакцией *А.В. Слепцов*
Под редакцией *Н.М. Ручко*

По общим вопросам обращайтесь в издательство “Диалектика”
по адресам:
info@diagnostika.com, http://www.diagnostika.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Дорошук, Н.Б., Жмурко, С.В., Хижняк, Г.Н.
Д69 Завоевать и удержать. Качественный рост компании на высококонкурентном рынке. — М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. — 240 с. : ил.

ISBN 978-5-8459-1293-0 (рус.)

Эта книга освещает текущий тренд развития российского и украинского рынков быстрооборачиваемых товаров (FMCG). В ней описаны механизмы взаимодействия производства, маркетинга и дистрибуции в рамках различных моделей бизнеса. Материал книги подготовлен по итогам наблюдений за динамикой развития ведущих игроков на потребительском рынке и на основе практического опыта авторов по внедрению прогрессивной модели продаж.

Книга будет полезна ТОП-звену тех производственных компаний, которые придерживаются системного подхода к развитию своего бизнеса.

ББК (У)65.290-5

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства “Диалектика”.

Copyright © 2008 by Diagnostika Computer Publishing.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

ISBN 978-5-8459-1293-0 (рус.)

© Компьютерное изд-во “Диалектика”, 2008
© Николай Дорошук, Сергей Жмурко,
Геннадий Хижняк, — текст

Содержание

Введение	9
Часть I. Борьба за долю рынка	11
Глава 1. Меняем “ориентацию”	13
Выбор стиля борьбы	13
Взгляд на модель бизнеса	20
Взгляд на работу маркетинга	25
Новый взгляд на работу дистрибуции	34
Новый взгляд на взаимоотношения между производством, дистрибуцией и маркетингом	39
Как поменять “ориентацию” и не сбиться с курса	48
Глава 2. Комментарии к действиям игроков рынка FMCG	55
Инновации от Heineken — дистрибуция “завтрашнего дня”	55
Есть ли шанс выжить пивным региональным брендам?	57
“Русский алкоголь” намерен завоевывать рынок Украины с помощью дистрибуции “Союз-Виктан Трейд”	59
ЛВЗ “Хортица” расширяет свои производственные мощности, рассчитывая на экспансию	62
На украинском водочном рынке меняются лидеры. Что же поможет сегодняшним лидерам удержать свои позиции?	65
Глава 3. Ответы на вопросы	71
Как “вычислить” сильных дистрибьюторов на региональном рынке?	71

Содержание

Какую выбрать стратегию работы с удаленными партнерами?	74
Как построить КПД™ в фармацевтике?	77
Как поделить регион между дистрибьюторами?	82
Как правильно разделить работу по регионам?	84
Часть II. Борьба за эффективность	89
Глава 4. Взгляд на стратегии продаж	91
Управление оттоком товара до дистрибьютора (филиала)	92
Управление оттоком товара до торговой точки	94
Управление оттоком товара до конечного потребителя	98
Глава 5. Комментарии к действиям игроков рынка FMCG	113
“АВК” отказывается от борьбы за общую долю кондитерского рынка	113
METRO Group формирует новые стандарты работы дистрибуции и маркетинга	116
“Сибирский берег” реорганизовывает свою систему дистрибуции по примеру производителей пива. Поможет ли этот шаг стать лидером на рынке Новосибирска?	121
Рычаги управления дистрибуцией компании Nemiroff	126
Реорганизация системы сбыта Вимм-Билль-Данн (ВБД)	129
Лето наступило не по плану	132
Глава 6. Ответы на вопросы	137
Взаимодействие КПД и IT-технологий	137
Место и роль трейд-маркетинга в системе сбыта	143
Как эффективно использовать карточку клиента?	146
Что эффективнее: создавать фокусные команды или уменьшать количество посещений?	150
Как убедить собственника?	153

Содержание

Изменение системы контроля и оценки при изменении фокуса внимания производителя	158
Почему производители переходят на прямую дистрибуцию?	166
Какова роль оптового подразделения в системе продаж?	170
Как вести себя с производителем, который хочет выставить продукт премиум-класса в несегмент?	173
Как мотивировать персонал продавать качественно?	177
Как оперативно заменить персонал, который противится изменениям?	180
Как разработать программу лояльности для своих дистрибьюторов?	183
Как поставить правильный план торговым представителям?	189
Как правильно блокировать должников?	192
Как создать мотивацию и рычаги управления для торговой команды?	195
Как удержать объем продаж при сокращении прайс-листа?	208
Какую задачу ставить перед дистрибьютором?	209
Метод большого взрыва, или Как спасти план продаж?	215
Что делать с дистрибьюторами, которые не выдерживают рекомендованную цену?	222
Сколько платить за вход в сеть?	225
Часть III. Заключение	229
Глава 7. В качестве послесловия	231
Новые стандарты дистрибуции на службе маркетинга	231
Новые стандарты дистрибуции на службе производства	234
Предметный указатель	239

Введение

Завоевать долю рынка и удерживать свои позиции — это две глобальные задачи, над которыми бьется ТОП-менеджмент производственных компаний для генерации качественного роста своих предприятий.

Сегодня в борьбе за лидерство и эффективность на рынке FMCG руководство производственных компаний применяет инновационные подходы: создает новые продукты и постоянно обновляет существующие. В последнее время темп внедрения новинок удвоился, а жизненный цикл выводимых на рынок товаров стал намного короче, чем раньше. Перед ТОП-менеджерами производственных компаний остро встает вопрос: как управлять продуктовой линейкой в рамках ускоренного роста потребительского рынка?

В процессе анализа системы сбыта многих производственных компаний было замечено, что сегодня им необходимо как минимум 2–3 месяца для того, чтобы добиться появления нового качественного продукта в рознице. А достоверную оценку реакции конечного потребителя на новинку компания может получить не ранее чем через 2–3 месяца после появления продукта на “полках” розницы. Это значит, что только через 4–6 месяцев компания способна оценить, как дальше поступать с данным продуктом: развивать его или отказаться. В этот период, чтобы удержаться на рынке, компании приходится выпускать все новые и новые продукты, которые также нужно выводить в розницу. Как следствие, ассортимент продукции расширяется, денежные средства зависят в остатках неудачных продуктов, а ввод новых позиций замедляется. Компанию начинает лихорадить от стремительного роста пакета товара.

Введение

Книга поможет читателю:

- увидеть целостную картину по управлению пакетом товара (от идеи создания до покупки конечным потребителем);
- определить узкие места, которые мешают эффективно развиваться компании;
- на основе предложенных моделей бизнеса генерировать более качественный рост компании.

В части I, “Борьба за долю рынка”, предложены концепции по завоеванию лидерских позиций на потребительском рынке через внедрение новой модели работы бизнеса.

Ключевая идея этой части: *конкурентное преимущество не замыкается только на создании уникального, инновационного продукта; конкурентного преимущества можно достичь и за счет более качественной работы модели бизнеса, ориентированной на управление потребительским спросом.*

В части II, “Борьба за эффективность”, будут предложены решения по управлению издержками и повышению прибыльности бизнеса.

Ключевая идея этой части: *производственные компании, которые стремятся максимизировать прибыльность продаж, должны сосредоточиться не на том, что и сколько они продали через каждый сегмент розницы, а какую доходную часть они получили в результате продаж через ключевые сегменты розницы. Сегодня заработок строится не на продаже продукта, а на эффективном использовании своего “места” на полке в рознице.*

В книге рассмотрены шаги, предпринимаемые различными игроками рынка FMCG (Fast Moving Consumer Goods — товары повседневного спроса), с комментариями наших специалистов, а также ответы на вопросы, которые являются наиболее актуальными для сегодняшнего рынка.



Часть I

Борьба за долю рынка

Соперничество за долю на потребительском рынке (FMCG) часто сводится к стремлению всеми силами нарастить объемы производства, применяя тактику передовых производственных технологий, тактику низкой цены, выход на другие рынки сбыта, использование интенсивной рекламы продукта и построения разветвленной дистрибуции.

В конце концов все сводится к тому, что производственная компания начинает борьбу сама с собой, борьбу за выполнение своих планов продаж. Производственные компании постепенно начинают забывать о том, что *продукт не продается, он покупается*. Как следствие, компании ориентируют работу маркетинга и дистрибуции не на работу с потребителем, а на “продажу” объема продаж.

Но природа конкуренции на потребительском рынке призывает производственные компании к тому, чтобы увлечь потребителей за своей ключевой бизнес-идеей, в противном случае им придется “толкать” свой продукт.

Новая природа конкуренции требует от производственных компаний формирования новой модели бизнеса, новых стандартов работы дистрибуции и маркетинга.

В главе 1, “Меняем «ориентацию»”, мы рассмотрим две модели бизнеса, одна из которых направлена на продажу продукта, другая — на установление связи между ключевой бизнес-идеей компании и ценностями потребителя. В рамках модели бизнеса, ориентированной на взаимодействие с потребителем, мы обсудим работу дистрибуции и маркетинга.

В главе 2, “Комментарии к действиям игроков рынка FMCG”, мы покажем тактические и стратегические шаги некоторых игроков рынка FMCG исходя из объявленных ими действий. Это позволит узнать, на что они направлены: на выполнение планов продаж или на работу с потребителем.

В главе 3, “Ответы на вопросы”, приведены ответы на вопросы, поступающие от производственных и дистрибуторских организаций, по выстраиванию новых стандартов работы дистрибуции.

Глава 1



Меняем "ориентацию"

Выбор стиля борьбы

*Если компании не удастся увлечь потребителей
за своей идеей,
то ей придется всю жизнь толкать свой продукт.*

Если раньше производственные компании соперничали исключительно по параметрам производственных мощностей и характеристик выпускаемой продукции, то сегодня успех зависит от способности изменения природы конкуренции на потребительском рынке и требует от компании изменения своей ориентации от производственно-ориентированной к клиентоориентированной.

Идея ориентации предприятия на управление потребительским спросом уже давно присутствует на рынке FMCG, однако реального воплощения в жизнь она пока не получила. По нашим наблюдениям, максимум, что сделало большинство компаний в этом направлении, — это задекларировало идею клиентоориентированной компании в своей миссии. А миссия часто не имеет ничего общего с действиями ключевых подразделений предприятия. Правда, часть компаний продвинулась немного дальше. Внедряя автоматизированные системы управления предприятием, они получают прогнозы от разных участников процесса: от департаментов продаж, логистики, финансов, производства. На основе этих

Часть I. Борьба за долю рынка

прогнозов формируется предложение для конечного потребителя (пакет товара). Исторические данные о продажах сравниваются с прогнозами для анализа причин отклонений и для улучшения качества планирования в будущем. Однако такой бизнес-процесс не позволяет управлять потребительским спросом, а лишь способствует более оперативному реагированию на изменение потребностей.

Основа успеха сегодняшних отечественных лидеров продовольственного рынка в том, что они первыми смогли предложить потребителю в нужное время в нужном месте нужный продукт. Основное конкурентное преимущество формировалось по принципу “хороший продукт по хорошей цене”.

Из интервью А. Ладана, владельца компании “Сибирский берег”:

“...Дело было после дефолта. Импортные продукты питания безумно подорожали, потребительские предпочтения оказались на стороне российских продуктов. А отечественных снеков в магазинах тогда практически не было. И тут мы узнали, что в Санкт-Петербурге одна компания продает технологию выпуска сухарей. Они же и придумали название “Кириешки” — от местечка Кириши в Ленинградской области. Мы поехали в Питер, купили технологию, название и начали “сушить сухари” в Новосибирске. Честно скажу, во многом нам повезло. Мы не проводили подробного анализа рынка снеков — просто угадали, что популярность сухариков будет расти...”

Из интервью И. В. Лисиненко, основателя компании “Майский чай”:

“Чайная идея” возникла у меня еще во время службы в Афганистане. Довольствие мы всегда возили с собой. Иногда, чтобы снять нервное напряжение и усталость, я засовывал руку в БТРе в ящик с чаем и перебирал скрученные листья. Доказано, что чайные лепестки несут огромный энергетический заряд. Хочу отметить тот факт, что чай пьют ³/₄ россиян, и я решил строить свою предпринимательскую

Глава 1. Меняем “ориентацию”

идеологию на удовлетворении потребностей огромной массы людей. Чай доступен и людям с низкими доходами, и тем, у кого солидные оклады. Чай в России пьют все... Порой в нашей жизни не хватает тепла, доброты, общения. А ведь чайные церемонии — это не только элемент культуры Востока. На Руси были приняты посиделки у самовара. Чаепитие было непременным атрибутом душевного общения. Короче говоря, плюсов у чая, со всех точек зрения, предостаточно. Поэтому я выбрал чай...”

Общаясь со многими собственниками производственных компаний, могу с уверенностью сказать, что большинство ведущих компаний продолжает работать в том же векторе. Одни ищут актуальные *темы продукта*, которые закладывают в его название: “Вкусняшка”, “Добрый продукт”, “Сытная бомба” и т.д. Другие — актуальные *темы позиционирования* своего продукта в сознании потребителя путем обыгрывания модных тем в обществе: “престиж”, “секс”, “стильность”, “натуральность” и т.д.

В качестве наглядного примера приведу несколько вырзков из стандартных пресс-релизов компаний, опубликованных в СМИ.

“...Заботясь о здоровье соотечественников, украинская пивоваренная компания “Оболонь” начала выпуск питьевой воды “Прозора Вершина якості” (по-русски — “Прозрачная Вершина качества”).

...Самое главное человеческое богатство — это здоровье. Вода же является источником жизни, поскольку человеческий организм содержит до 75–80% воды. Вода — основа здоровой и цветущей природы нашей планеты. *Поэтому будьте богаты – пейте воду “Прозора Вершина якості”, одновременно заботясь о своем здоровье и здоровье своей семьи.*

Выгодно выделяет “Прозору” среди других вод инновационный дизайн этикетки. Он притягивает взгляд очертаниями горных вершин, выполненных в чистых, насыщенных цветах, которые подчеркивают холодную чистоту

Часть I. Борьба за долю рынка

и прозрачность этой воды. Двустороннее нанесение рисунка на этикетке создает эффект панорамы — оно поглощает и притягивает взгляд, добавляя изображению многомерности. Держа в руках бутылку “Прозорой”, возникает лишь одно желание — попробовать. Еще одним аргументом в пользу “Прозорой” является ее доступная цена...”

“Кондитерское объединение “СладКо” выводит на рынок вафли “Банан с йогуртом” и “Черника с йогуртом” под брендом “Счастливый день”. Это принципиально новый продукт на российском кондитерском рынке в категории упакованных вафель, который отличается содержанием полезных для организма питательных веществ и ингредиентов. В состав вафельного листа добавлена клетчатка, а при производстве начинки использованы натуральные фрукты и йогурт...

...Сегодня потребители проявляют повышенный интерес к обогащенным продуктам, так называемым продуктам с добавленной ценностью. Теперь и любители сладкого могут выбрать вафли, содержащие *полезные ингредиенты, которые благотворно влияют на организм...* Вафли “Банан с йогуртом” и “Черника с йогуртом” упакованы в яркую, красочную и удобную упаковку весом 100 г. Дизайн-концепция повторяет “солнечную” цветовую гамму всего бренда “Счастливый день”, но доминирующим цветом на упаковке является зеленый, что символизирует натуральность продукта...”

Эти и множество других пресс-релизов компаний о выходе нового продукта в большинстве своем подтверждают тот факт, что компании выбрали стратегию позиционирования своего продукта путем обыгрывания “модных тем” в обществе (здоровье, натуральный продукт и т.д.).

Однако компании, отдавшие предпочтение данной стратегии развития своего бизнеса, проигрывают тем компаниям, которые стремятся установить связь между ключевой бизнес-идеей компании и базовыми ценностями потребите-

Глава 1. Меняем “ориентацию”

ля. Проигрывают именно в долгосрочности ведения своего бизнеса.

Компания Unilever (Lipton, Dove, Knorr, Rexona), чья бизнес-идея звучит как “Придать жизни больше энергии”, решила устанавливать контакт с потребителями на уровне шести ключевых общечеловеческих ценностей.

1. Выглядеть лучше.
2. Хорошо себя чувствовать.
3. Достичь большего.
4. Обеспечить своим детям хороший старт в жизни.
5. Быть свободным от проблем со здоровьем.
6. Оставаться здоровым как можно дольше.

Этот пример демонстрирует тот факт, что производственная компания стремится установить более долгосрочную связь со своим потребителем не на уровне “продукт — потребитель”, а на уровне “компания — потребитель”. Такие действия компании помогают ей не только повысить стоимость своего бизнеса на рынке FMCG, но и создают основу для управления предпочтениями своих потребителей. Это говорит о том, что компания старается управлять спросом, а не только подстраиваться под него.

При переходе компании к управлению спросом первый шаг навстречу покупателю делает отдел маркетинга. Он меняет свою работу с позиции “продаем продукт” на позицию “продаем потребительскую идею”. В разделе “Взгляд на работу маркетинга” мы рассмотрим, как переориентировать маркетинг с продажи продукта на продажу потребительской идеи.

Но перестройка работы только одного отдела — отдела маркетинга — не делает компанию клиентоориентированной. Здесь важна перестройка работы дистрибуции с позиции “распределяем объем продаж” на позицию “распределяем продукт” и перестройка работы производства с позиции “производим все, что запланировано” на позицию “производим столько, сколько и что потребляется”. Подскажите, как

Часть I. Борьба за долю рынка

часто вы встречали компании, в которых дистрибуция ориентирована только на управление распределением продукта (а не объема продаж) в рознице?

На сегодняшний день дистрибуция в большинстве случаев направлена на распределение объема продаж на территории. В свою очередь критерий распределения продукта на территории — количественная и качественная дистрибуция — используется как индикатор для составления нового плана по объему продаж, который впоследствии нужно будет выполнять.

Однако некоторые лидеры рынка FMCG уже сегодня рассматривают работу дистрибуции под другим углом. И здесь мы хотим привести отрывок из интервью руководства компании “САН Интербрю Украина” о становлении и развитии своей дистрибуции:

“В свое время, когда интегрировались заводы, мы начинали с отношений “купи-продай”. Впоследствии эти отношения перешли на более качественный уровень, когда продукт уже перестал быть просто товаром, а был дополнен сервисной составляющей в процессе донесения его до потребителя. Если раньше мы свою дистрибуцию рассматривали на уровне “купля-продажа”, то сегодня это уровень “производство — конечный потребитель”. Таким образом компания расширяет свое влияние и доходит до управления товаром в розничной точке. Можно сказать, что наша дистрибуционная система постоянно эволюционирует, и последним этапом эволюции на данный момент является “Агентский проект”. Его суть в том, что в компании-дистрибьюторе создается команда, которая занимается только нашей продукцией. Она находится в управлении менеджеров по дистрибуции, осуществляющих ее обеспечение. Мы настолько сблизились с командами нашей дистрибьюторской сети, что, по сути, выстроили единую цепочку. И поток информации, и постановка целей до последнего торгового представителя идут напрямую через персонал продаж. Эта система отличается от

Глава 1. Меняем “ориентацию”

той, что была раньше, когда менеджер по управлению дистрибьюторами ставил управленцу в дистрибьюторской компании цель, а управленец, в свою очередь, — начальнику торгового отдела и торговым представителям, продающим весь ассортимент нашей продукции. Но, поскольку дистрибьютор работает с разными компаниями, через управленца идет колоссальный поток информации, и ему тяжело правильно расставить приоритеты. Сейчас все гораздо проще, потому как есть торговые представители, которые занимаются продукцией только нашей компании. Таким образом, мы своей системой дистрибуции достигли финальной точки — розницы — напрямую.

Каждому дистрибьютору на каждый месяц ставятся оперативные цели, при выполнении которых он получает свое вознаграждение в виде скидки на следующий период. *Хочу обратить особое внимание, что это постановка целей, а не план, который необходимо выполнить.* План, безусловно, очень важный фактор сотрудничества, но его нельзя ставить во главу угла, поскольку “план” не является самоцелью. План — это скорее следствие того, что и мы, и клиент приложили достаточно усилий для достижения поставленных целей. Мы мотивируем усилия, которые прилагаются для достижения результата, а не саму цифру.

Мы знаем, как будет развиваться дистрибуция, что будет представлять собой рентабельность на каждом этапе системы, и доносим это до клиентов и партнеров. Подписывая контракт с компанией на будущий год, клиенты не покупают “кота в мешке”, а получают четкое представление о том, как будет вестись работа, какой будет заработок, какова будет эффективность процесса.”

Из данного интервью видно, что тактические действия дистрибуции ориентированы на распределение продукта по сегментам, а не на распределение объема продаж. А это уже говорит о том, что компания “САН Интербрю Украина” во главу своего бизнеса ставит не производство с задачей про-

Часть I. Борьба за долю рынка

дать все, что произведено, а конечного потребителя с задачей продать столько, сколько необходимо последнему на данный момент.

В разделе “Новый взгляд на работу дистрибуции” мы рассмотрим работу дистрибуции с позиции распределения продукта, а не объема продаж на территории.

В *клиентоориентированных* компаниях задача дистрибуции — сократить “расстояние” между продуктом и потребителем и создать автоматизированную систему по предоставлению достоверных данных о движении продукта через торговые точки. Для этого компании создают распределительную-сенсорную систему.

В *производственно-ориентированных* компаниях задача дистрибуции — сократить “расстояние” между планом производства и фактом продаж. Для этого компании создают систему “прессинга” торговых точек планом продаж.

Взгляд на модель бизнеса

*Прежде чем создавать что-то материальное,
спрашивай себя:
есть ли в том, что ты собираешься сделать,
какая-то ценность или оригинальная идея.*

Карим Рашид, современный дизайнер

Модель бизнеса может быть направлена на управление товаром (предложением) или потребительским спросом (спросом).

Управление предложением

Многие компании начинали и продолжают вести свой бизнес по принципу: “Начну с того, что я смогу СДЕЛАТЬ (продукт), а потом посмотрю, как я это смогу продать”. При данной модели бизнеса во главу ставится ПРОДУКТ (рис. 1.1).

Глава 1. Меняем “ориентацию”

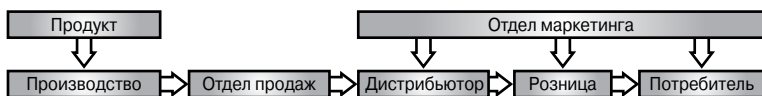


Рис. 1.1. Модель бизнеса при управлении ПРОДУКТОМ

Начало бизнеса — создание продукта. Задача производства — произвести качественный продукт с минимальным количеством брака в минимальные сроки и с минимальными издержками. Руководство компании стремится развить и отладить отношения с поставщиками, снизить издержки производства, повысить гибкость производственных процессов и т.д.

Следующий этап развития бизнеса — формирование отдела продаж. Задача отдела продаж — напрямую или через дистрибьюторов продать все, что произведено. И если отдел продаж сталкивается с невыполнением поставленных задач, производитель идет на очередной шаг.

Последующий этап — создание отдела маркетинга. Задача отдела маркетинга — помочь отделу продаж снять “пробки”, т.е. “втолкнуть” товар в розницу, а затем “вытолкнуть” его конечному потребителю. Это достигается путем материальной мотивации торговых представителей дистрибьютора и разработки и проведения маркетинговых мероприятий, направленных на товароведов и конечных потребителей.

Модель сбыта производственных компаний, которые ведут свой бизнес по принципу “Начни с того, что ты сможешь СДЕЛАТЬ (продукт)...”, можно схематически изобразить так, как показано на рис. 1.2.

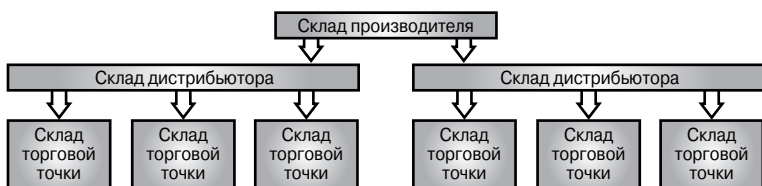


Рис. 1.2. Организация сбыта при управлении ПРОДУКТОМ

Часть I. Борьба за долю рынка

Все начинается с производства (что и сколько мы можем произвести), а затем на торговый отдел вешается “штанга” — плановый объем продаж: *“Продавайте, что надо и сколько нам надо”*.

Производитель сосредоточен на том, чтобы “вытолкнуть” как можно больше товара со своего склада на *склады дистрибьюторов*¹, а *дистрибьюторы*² уже пускай сами думают, как “вытолкнуть” товар со своих складов в торговые точки (ТТ).

При такой модели сбыта ключевым фактором успеха в продажах является навык продаж — презентация и работа с “возражениями”. Региональный менеджер презентует свой товар дистрибьютору и “борется” с его “возражениями”. Дистрибьюторская компания презентует товар торговым точкам и “борется” с их “возражениями”. И у всех одна цель: *“Продать, что надо и сколько мне надо”*.

Но вся сложность заключается в том, что к такой модели не хочет прислушиваться конечный потребитель. У него своя логика покупки: *“Я покупаю, что мне надо и сколько мне надо”*.

Если компания хочет продавать *больше продукции за больше деньги и более эффективно*, ей необходимо вначале подстроиться под логику конечного потребителя (*“Я покупаю, что мне надо и сколько мне надо”*), а затем найти пути влияния на его сознание. Побудить конечного потребителя покупать то, что ему будет нужно, и в больших количествах, чем он покупал ранее. Это значит, что управлять надо уже не товаром, а потребительским спросом.

И тут во главу бизнеса ставится не продукт компании, а конечный потребитель со своими потребностями (мотивами).

¹ Здесь и далее по тексту под формулировкой “склады дистрибьюторов” мы подразумеваем склады дистрибьюторов в случае не прямых продаж или склады филиалов в случае прямых продаж.

² Здесь и далее по тексту под формулировкой “дистрибьюторы” мы подразумеваем отдел продаж дистрибьюторов в случае не прямых продаж, или собственный отдел продаж в случае прямых продаж, или эксклюзивную фокусную команду при дистрибьюторе с менеджментом производителя.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Когда мы делаем покупку, мы приобретаем не продукт с его оригинальными органолептическими свойствами. Мы рассматриваем продукт как вариант (идею) решения той или иной задачи: “получить наслаждение”, “улучшить здоровье”, “выразить свою индивидуальность” и многое другое.

Например, почему потребители покупают напиток “Coca-Cola”? Из-за того, что она содержит ортофосфорную кислоту, кофеин? Скорее всего, нет. Возможно, покупают “Coca-Cola” из-за ее качества? А что является критерием качества? А может, покупают “Coca-Cola” по другим причинам? Например, потому что “Coca-Cola” освежает, бодрит, усиливает наслаждение от приема пищи и т.д., список можете продолжить сами.

Почему потребители стали чаще, а значит, больше жевать жевательной резинки “Orbit”? Возможно, из-за того что компания стала убеждать конечного потребителя в том, что нет разницы, пообедали вы или просто перекусили, вы обязательно должны возобновить кислотно-щелочной баланс во рту, так что жуйте “Orbit” всегда, когда принимаете пищу. Так почему потребители покупают “Orbit”?

При таком подходе к бизнесу на первое место ставится идея, которую потребитель будет стремиться покупать более часто, чем он это делал ранее, и по более высокой цене (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Главное – идея!

Управление спросом

Модель бизнеса при управлении потребительским спросом совершенно иная, а именно: “Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом посмотри, как ты сможешь это сделать”.

Часть I. Борьба за долю рынка

При такой модели бизнеса предприятие ориентирует все подразделения на управление потребительским спросом.

Маркетинг занимается продажами, дистрибуция — распределением товара по сегментам, производство — производством того, что нужно и сколько нужно сейчас потребителю. При такой модели бизнеса маркетинг становится приоритетным подразделением в компании, основная задача которого — продавать больше продукции большему количеству людей более часто и по более высокой цене путем эксплуатации оригинальной бизнес-идеи.

Не спешите с выводами

Вероятно, вы думаете, что, начав или перестроив свой бизнес с позиции *“Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея)...”*, вы сможете завоевать лидирующие позиции на рынке FMCG путем ориентации предприятия на управление потребительским спросом. Это не совсем так. Вы лишь сможете стать заметным на рынке FMCG для конечного потребителя. Но чтобы получить максимальную отдачу от оригинальной бизнес-идеи и *сохранить жизнь* торговой марки, важно добиться согласованных действий между маркетингом, дистрибуцией и производством.

Многие производители, выделившиеся на рынке FMCG своей бизнес-идеей, ушли в “тень”. Не потому, что их бизнес-идея устарела (хотя это тоже имело место), а потому, что все они искаженно воспринимали формулировку модели бизнеса: *“...а потом посмотри, как ты сможешь это сделать”*. Изобрели идею, наладили производство, запустили рекламу, установили планы для торгового отдела, и вперед: *“Продавайте, что надо и сколько надо нам”*.

Так что изменилось? Как это отличается от модели бизнеса: *“Начни с того, что ты сможешь СДЕЛАТЬ (продукт), а потом посмотри, как ты это сможешь продать?”* Изменилось только начало формулировки модели, а ее окончание осталось без изменения.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

На одной из встреч с руководством ведущей алкогольной компании я задал вопрос: “Я вижу у вас широкий ассортимент товара и узнаю оригинальную бизнес-идею, заложенную в каждый продукт. Вы сейчас удовлетворены результатом этой идеи? Вы удовлетворены нынешним объемом продаж?”

Ответ был типичным для компаний, стремящихся наращивать объем продаж, ставя соответствующую задачу торговому отделу: “Нет! Все дело в том, что торговый отдел плохо продает. Мы идею изобрели, доносим ее до конечного потребителя, а торговый отдел не справляется с объемом продаж. Производственные линии загружены неравномерно, а это отражается на эффективности самого бизнеса”. Вот вам и продолжение логики. А логики здесь нет, она нарушена несогласованными действиями маркетинга, дистрибуции и производства.

На первый взгляд модель бизнеса “*Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом посмотри, как ты сможешь это сделать*” проста. Маркетинг изобретает, производство наращивает производство, а дистрибьютор (торговый отдел) изо всех сил стремится выполнить плановый объем продаж. Так ли это?

Ответ на данный вопрос поищем при разборе работы маркетинга и дистрибуции в рамках клиентоориентированной компании.

Взгляд на работу маркетинга

Если раньше лидерство на рынке FMCG можно было захватить путем выпуска продукта с уникальными свойствами (с точки зрения производства), в оригинальной упаковке (с точки зрения маркетинга), то сегодня лидерство захватывают компании, которые превращают свой продукт в бренд.

Что такое бренд? *Бренд* (brand) с английского переводится как “клеймо”. В основе хорошо продуманной стратегии брендинга лежит концепция уникальности, неповторимос-

Часть I. Борьба за долю рынка

ти, формулирующая у потенциального потребителя убеждение, что другого подобного продукта на рынке нет.

Продукты не продаются, они покупаются. Если смотреть на свой продукт только с точки зрения производства — “Какой это уникальный продукт!”, — то вы всегда будете продавать свой продукт. А если вы действительно хотите, чтобы ваш продукт покупался, посмотрите на него с точки зрения потребителя. Почему я покупаю именно этот продукт? На основании каких критериев?

Мало кто из нас покупает продукт, основываясь на его органолептических свойствах. Продукт мы рассматриваем как вариант (идею) решения той или иной задачи: “получить наслаждение”, “улучшить здоровье”, “выразить свою индивидуальность” и многое другое.

Почему многие родители стремятся купить своим детям “Растишку”, молочный продукт группы Danone? Скорее всего, не только из-за того, что он обладает уникальными вкусовыми качествами, а из-за того, что их убедили и продолжают убеждать в том, что в этом продукте много кальция, который так необходим ребенку.

Компания ничего не изменила в составе своего продукта, а просто сумела убедить потребителей, что молочные йогурты для детей необходимо выбирать на основании одного из критериев, а именно — содержания кальция. Компания превратила свой продукт в бренд. Они смогли первыми оставить “клеймо” в сознании потребителя в том, что “Растишка” полезна детям из-за того, что в ней много кальция.

Тот, кто устанавливает критерии выбора продукта и делает это первым, тот и продает больше, и превращает свой продукт в бренд. Устанавливая различия между вашими продуктами и продуктами других производителей, вы придаете им ценность и передаете клиентам четкое сообщение о том, почему они должны купить ваш продукт вместо продукта ваших конкурентов. Здесь мы говорим о модели бизнеса “*Начни с того, что ты сможешь продать...*”

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Какую идею стремилась заложить в свой продукт компания Gillette? Какие критерии она устанавливала в сознании потребителя при выборе бритвенных станков? Несколько лет назад Gillette представила серию “Mach 3” и сообщила, что у этой бритвы три лезвия, что обеспечивает лучшее качество бритья. Хорошая идея — *лучшее качество бритья* и отличный критерий выбора бритвенных станков. Недавно Gillette обновила серию “Mach 3”, сообщив, что эти бритвенные станки *бреют гладко*. Снова прорыв по закреплению позиций в сознании потребителя. Теперь конечный потребитель знает, почему он снова и за большие деньги покупает “Gillette”. Потому что эти бритвенные станки обеспечивают качественное бритье и бреют гладко. А что еще надо для бритья? Возможно, завтра кто-то установит новые критерии? А пока “сливки” в продажах снимает Gillette, как и все те производители, которые превращают свой продукт в бренд.

Производители пива “Рогань” в своих рекламных кампаниях рассказывают потребителям об основной ценности пива “Рогань — пиво, как оно есть”. Их первые рекламные ролики помогали потребителю установить критерии, по которым необходимо выбирать производителя пива: это не спонсорство мероприятия национального масштаба, не передовые технологии и не статус потребителя, это критерий *настоящего пива*. Следующим шагом стал перенос данного преимущества на жизненные ценности человека, призывая каждого быть таким, какой он есть. В рамках кампании телезрителям предложена серия роликов. Вся серия объединена общей идеей — специальные курсы для людей, которые увлеклись собственным имиджем настолько, что перестают быть сами собой. Таким образом, шаг за шагом “Рогань” создает вокруг себя окружение, которому близки ценности этого бренда. А за ценности люди готовы платить большие деньги.

Позиционирование (установка критериев) не происходит само собой. Или вы осуществляете его самостоятельно, или кто-то делает это за вас — потребитель или конкурент.

Часть I. Борьба за долю рынка

Если вы и ваш конкурент не устанавливаете различий в выборе продукта, то их устанавливает сам потребитель, хотите вы того или нет. Если качество товаров идентично и покупатель не знает других критериев, как выбирать продукт, то единственным фактором ценности товара является цена.

Например, по какому критерию выбирать фисташки? По качеству? А возможно, лучше установить в качестве критерия процент легко раскрывающихся фисташек? В таком случае можно продавать конечному потребителю идею «Фисташки — это легкий путь к любимому вкусу». Ну а пока многие потребители, покупая фисташки, ссылаются на свои собственные критерии, ключевым из которых является *цена*.

Чтобы превратить продукт в бренд, смотрите на него с точки зрения потребителя. Какую идею несет для него продукт? На основании каких критериев он его выбирает?

Если вы действительно стремитесь превратить свой продукт в бренд, то в первую очередь необходимо по-новому посмотреть на маркетинг.

Что такое маркетинг, как мы его понимаем? Какую задачу должен решать маркетинг³?

Что такое маркетинг сегодня, как многие его понимают?

- **“Маркетинг — это реклама”.** Кто-то считает, что маркетинг — это реклама, с помощью которой мы сможем добиться осведомленности конечного потребителя о нашем продукте. Чтобы это сделать, важно придумать запоминающуюся рекламу, в которой бы отражалось уникальное качество продукта.

Главная задача маркетинга в данном случае — изобрести уникальную рекламу. Зачастую эту задачу поручают рекламным агентствам как творцам искусства.

Правда, есть много рекламных роликов, которые нам нравятся, но почему-то мы эти продукты не покупаем. Задача

³ Маркетинг (marketing) с английского переводится как “сбыт”.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

маркетинга — заставить потребителя действовать: покупать ваш продукт, а не восхищаться рекламой.

- **“Маркетинг — это промоакции”.** Кто-то считает, что маркетинг должен разработать ряд последовательных действий, направленных на повышение покупательской активности к продукту, путем проведения регулярных промоакций: “В этом году мы можем провести три акции. Одна из них будет направлена на повышение у дистрибьютора мотивации продавать больше нашего продукта, другая — на мотивацию товароведов и продавцов торговых точек, и еще одна — на повышение потребительской активности по отношению к нашему продукту”.

Главная задача маркетинга в данном случае — спланировать самим или по запросу дистрибьюторов (торгового отдела) акции для торговых точек и конечных потребителей. Цель этих промоакций — хоть каким-то образом повлиять на увеличение объема продаж.

- **“Маркетинг — это имидж”.** Кто-то считает, что маркетинг нужен для того, чтобы завоевывать доверие потребителя к торговой марке.

Главная задача маркетинга в данном случае — создание позитивного образа продукта и внедрение его в сознание потребителя. Но известность и доверие к торговой марке могут заставить людей посмотреть на ваш продукт, однако не гарантируют, что его купят.

Какой смысл необходимо вкладывать в понятие

“маркетинг”, чтобы превратить свой продукт в бренд?

Маркетинг — это стратегия. Маркетинг — это не просто набор разрозненных мероприятий (реклама, промоакции, спонсорство), которые кому-то захотелось выполнить в целях краткосрочного результата (спасти объем продаж). Это спланированные действия, исходящие из выбранной стратегии, придерживаясь которой вы сможете направить предпоч-

Часть I. Борьба за долю рынка

тения и вкусы потребителя к определенной торговой марке, что позволит вам стабильно увеличивать объем продаж.

Мы не говорим, что реклама не нужна или не надо проводить промоакции, или заниматься развитием имиджа торговой марки. Все это нужно делать, но в рамках выбранной стратегии. Мы говорим о том, что от каждого действия мы должны получать результат. Но что будет являться результатом?

Сегодня маркетинг в большинстве случаев сконцентрирован на краткосрочных действиях, и компании стремятся оценить результат этих действий только с финансовой точки зрения (рис. 1.4).

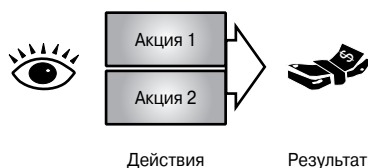


Рис. 1.4. *Результат действий маркетинга иногда оценивается только с финансовой точки зрения*

А что будет после того, как закончится акция? Будет ли потребитель снова и снова покупать ваш продукт? Что покупал потребитель в период акции: продукт или акцию? Сегодня заметна конкуренция не только среди продуктов, но и среди рекламных акций, которые однотипны, как и множество продуктов.

При стратегическом маркетинге внимание фокусируется на развитии долгосрочных взаимоотношений с конечным потребителем, а не на достижении краткосрочной цели — заставить потребителя купить продукт прямо сейчас, в период акции.

При стратегическом маркетинге первична стратегия: “Как мы хотим спозиционировать наш продукт в сознании потребителя? Какую основную идею мы хотим донести до нашего конечного потребителя?” И только после этого предпринимаются действия, привычные для нас с точки зрения

Глава 1. Меняем “ориентацию”

маркетинга (рекламы, промоакций, спонсорства и т.д.) как средства донесения идеи, и не более того.

Финансовый результат — это результат позиционирования идеи в сознании потребителя (рис. 1.5).

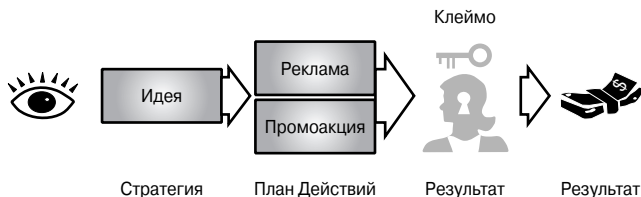


Рис. 1.5. При стратегическом маркетинге первична стратегия

Компании, которые рассматривают маркетинг как стратегию, после изучения результатов некоторых действий хотят получить ответ на ряд вопросов, подобных следующим.

1. Насколько указанные действия помогли сделать наш продукт более значимым в глазах покупателей?
2. Каковы гарантии, что потребители будут продолжать потреблять мой продукт?
3. Какое “клеймо” мы оставили в сознании потребителя?

Если вы продали потребителю уникальную идею, воплощенную в вашем продукте, то он будет снова и снова покупать ее, пока не появится другая уникальная идея, ваша или конкурента.

Если вы продавали продукт, это не значит, что конечный потребитель будет его покупать снова и снова, так как неизвестно, что он купил: продукт или действия (реклама, промоакции и др.). А если продукт куплен, то вам не известно, как он закрепился в сознании потребителя и по какому критерию приобретался (рис. 1.6).

В чем заключается преимущество позиционирования в сознании потребителя идеи вместо информации о продукте?

Часть I. Борьба за долю рынка

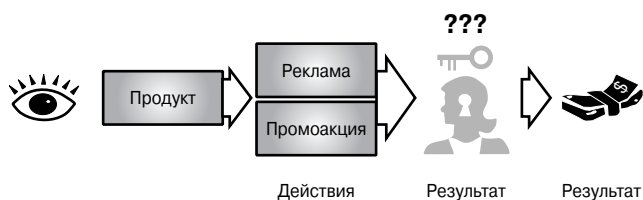


Рис. 1.6. Даже если вы продали продукт, многое остается неизвестным

Разница лишь в том, что с продукта на продукт конечный потребитель переключается быстро и легко, а вот с одной идеи на другую — нет. Даже если кто-то вашу идею дублирует, то потребитель остается с вами, поскольку вы первые об этом сказали и вам стоит больше доверять.

Какова задача маркетинга при ориентации предприятия на управление потребительским спросом?

Главная задача маркетинга — увеличивать объем продаж путем внедрения в сознание потребителя все более четкого представления о вашем продукте, вернее, об идее, воплощенной в продукт. Маркетинг не продает ни продукт, ни имидж. *Маркетинг продает идею.*

Маркетинг начинается со стратегии: “Какое “клеймо” мы хотим оставить в сознании потребителя?” После этого разрабатываются действия по донесению этой информации до его сознания. Важно доносить информацию об уникальной идее, а не об уникальности товара (его запах, цвет, вкус).

Маркетинг — это позиционная борьба за сознание потребителя

Если ваши действия не приносят финансового результата, первое, что вам необходимо сделать, — это проанализировать вашу стратегию продвижения продукта на рынке. Действительно ли она у вас есть? Действительно ли она правильно выбрана? А может, у вас попросту нет маркетинга?

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Если же вы выбрали *стратегию инноваций* — ввод новых позиций, — это тоже приносит результат. Но какой ценой? Ценой замораживания денег в неликвидные позиции и сложной дистрибуции — расширения прайс-листа у дистрибьютора (торгового отдела), который и так чрезмерно большой.

У меня есть специальный вопрос для производителей, которые любят устраивать гонку за расширением ассортиментного ряда продукции. Этот вопрос ставит любого производителя в тупик: “Я вижу, что у вас 130 позиций в прайс-листе. При этом в вашем холодильном оборудовании можно разместить не более 15 позиций так, чтобы их смог увидеть конечный потребитель. Куда положить остальные позиции?”

Прежде чем вводить новые позиции, подумайте о том, куда вы их сможете выложить. Учтите, что полки уже забиты другим продуктом. Не только конкурентным, но и вашим.

Прежде чем вводить новые позиции, подумайте о том, как обновить уже существующий продукт. Обновить — значит вдохнуть в него новую идею, новую энергию. Идея — это энергия, которая дает развитие, а не тянет ресурсы, в отличие от продукта.

Как узнать, что ваш маркетинг работает?

Как узнать, например, что рекламная кампания под лозунгом “Пиво как оно есть” приносит результаты? Как узнать, что идея “Качество фисташек — это не только вкус, но и легкий путь к этому вкусу” работает и приносит увеличение объемов продаж? Конечно, это можно оценивать по отгрузке товара с ваших складов на склады дистрибьюторов (торгового отдела) или лучше оценивать отгрузки со складов дистрибьюторов (торгового отдела) в торговые точки.

Однако такой подход к оценке результата не совсем верный. Ведь увеличение отгрузок со складов дистрибьютора (торгового отдела) может быть связано с увеличением количественной дистрибуции — развитием областных центров, открытием сезонных торговых точек и т.д. — или с изменением температуры воздуха. А возможно, увеличение отгрузок

Часть I. Борьба за долю рынка

в торговые точки — это результат того, что торговый отдел стремился выполнить месячный план по продажам, “вталкивая” объем продаж в торговую точку. А в начале следующего месяца придется удивляться, почему сократились отгрузки в торговые точки.

Чтобы убрать все эти “непонимания”, важно взять под контроль отслеживание продаж *из* торговой точки, а не отгрузки *в* торговую точку. Этого можно добиться только путем четкой постановки задачи дистрибьютору (торговому отделу): *“Продавай, что надо и сколько надо **конечному потребителю** путем формирования оптимального заказа в торговой точке”* вместо: *“Продавай что надо и сколько надо **нам** путем “вколачивания” объема продаж в торговую точку”*. При первом подходе к дистрибуции вы сможете оценить работу отдела маркетинга.

Итак, в этом разделе мы стремились показать, что такое маркетинг с позиции модели бизнеса: *“Начни с того, что ты сможешь продать (идея)...”*

Маркетинг — это продажи. Маркетинг — это стратегия. Также в этом разделе мы стремились показать, как оценить работу отдела маркетинга — контролируя продажи *из* торговой точки путем постановки четкой задачи для торгового отдела (дистрибьютора): *“Продавай, что надо и сколько надо **конечному потребителю** путем формирования оптимального заказа в торговой точке”*.

Новый взгляд на работу дистрибуции

Какую дистрибуцию выстраивать? Дистрибуцию, которая занимается продажами в торговую точку, или дистрибуцию, которая занимается распределением продукта в торговые точки? Дистрибьютор продает или распределяет продукт? Все это зависит от того, на что ориентирована модель бизнеса производителя: на управление товаром или потребительским спросом. Исходя из этого, формируются отношения между производителем и дистрибьютором.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Сегодня в большинстве случаев дистрибьютор продает продукт, поскольку между ним и производителем доминируют отношения такого рода: “Выполни объем продаж любой ценой” или “Выполни объем продаж **путем** улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции”.

Но объем продаж зависит не только от показателей количественной и качественной дистрибуции (представленность). Объем продаж зависит от двух слагаемых:

$$\text{Объем продаж} = \text{Представленность} + \text{Мотив к покупке}$$

Увеличить объем продаж можно путем улучшения показателей количественной и качественной дистрибуции (представленность), что позволит конечному потребителю постоянно “встречаться” с вашим продуктом. Но это не означает, что он будет покупать только ваш продукт, и в тех количествах, которые вы хотите.

А чтобы побудить конечного потребителя покупать ваш продукт, и в тех количествах, в которых вы хотите, нужно еще создать у него мотив к покупке именно вашего продукта. *Продукт не продается, продукт покупается.*

Мы не говорим о рекламе, мы говорим о позиционировании вашего продукта в сознании конечного потребителя. Реклама — это всего лишь средство донесения позиционирования вашего продукта.

“Представленность” нельзя заменить “мотивом к покупке”, а “мотив к покупке” — “представленностью”. Для достижения максимального объема продаж важно достижение максимума в обеих составляющих. Прежнюю формулу можно написать иначе:

$$\text{Объем продаж}_{\max} = \text{Представленность}_{\max} + \text{Мотив к покупке}_{\max}$$

Если выстроить взаимоотношения с дистрибьютором по принципу “выполни объем продаж любой ценой”, то, скорее всего, он будет стремиться улучшить представленность, так как он может повлиять на объем продаж путем улучшения количественной и качественной дистрибуции. Так ли это? Не всегда.

Часть I. Борьба за долю рынка

Для выполнения объема продаж он может использовать другую стратегию. Например, “слить” в другие регионы, провести бартер, загрузить существующие торговые точки и т.д., а не расширять количественную и улучшать качественную дистрибуцию.

Если же выстроить взаимоотношения с дистрибьютором по принципу *“выполни объем продаж путем улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции”*, то, скорее всего, он будет стремиться выполнить объем продаж именно тем путем, каким хочет производитель. Действительно ли это так? И да и нет.

Все зависит от того, что доминирует в финансовых взаимоотношениях: маржа (бонус) за объем продаж или за качественную дистрибуцию (представленность). Зачастую производители в финансовых взаимоотношениях поощряют дистрибьютора за объем продаж, а показатели по качеству продаж (представленность) являются аргументом по увеличению планов для дистрибьюторов или для ввода второго, третьего дистрибьюторов.

А это — идеальная почва для применения стратегии дистрибьютора: “слить” в регионы, впрыснуть объем продаж в торговую точку, поскольку такие действия производителя дистрибьютор расценивает как призыв: *“Выполни объем продаж любой ценой”*.

Производители, закрывающие регионы по сливу, закрепляют дистрибьютора за территорией и требуют выполнения объема продаж и улучшения показателей количественной и качественной дистрибуции. Однако здесь возникают конфликты с дистрибьютором по поводу реальности объемов продаж и объективности оценки показателей по качественной дистрибуции.

В большинстве случаев дистрибьютор (торговый отдел) хочет получить ответ на вопрос: *“Если я улучшу показатели по количественной и качественной дистрибуции, но не выполню план по объему продаж, получу ли я бонус за выполнение плана?”* Если производитель отвечает “НЕТ”, тогда как дистрибьютор мо-

Глава 1. Меняем “ориентацию”

жет повлиять на “мотив к покупке”, чтобы увеличить объем продаж? Действительно, может: путем мотивации продавцов торговой точки “впихивать” продукт конечному потребителю. Но это не создание “мотива к покупке”, а навязывание продукта. *Продукт не продается, он покупается.* Усиливается конкуренция среди идентичных продуктов, которые стоят на прилавке магазина и “кричат”: “Купи меня, купи меня”. А если еще и присоединить продавца с криком “Купи его, купи его”, то это уже напоминает базар. Если это раньше и работало, поскольку сам рынок FMCG был “базарным”, то сейчас рынок FMCG становится “супермаркетом”, где доминирует другое правило: “Выбери меня”. Но чтобы у потребителя было желание выбрать продукт, нужно создать у него больший “мотив к покупке”, чем это делает конкурент. А это уже не во власти дистрибьютора. Его власть — это “представленность”.

Если производитель отвечает: “Да, дам бонус за выполнение объема продаж в случае увеличения показателей по количественной и качественной дистрибуции”, тогда зачем нужен бонус за объем продаж? Возможно, следует оценивать только то, на что дистрибьютор может влиять — “представленность”?

В ближайшем будущем лидерство в дистрибуции перейдет к тем производителям, которые смогут быстрее разрешить конфликт между производителем и дистрибьютором (торговым отделом) относительно зоны ответственности последнего: объем продаж или дистрибуция (представленность).

Внимательно посмотрите на формулу объема продаж:

$$\text{Объем продаж}_{\text{max}} = \text{Представленность}_{\text{max}} + \text{Мотив к покупке}_{\text{max}}$$

ЦЕЛЬ

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ

Здесь дается расшифровка, с помощью каких *стратегий* вы можете увеличить объем продаж.

Эту формулу можно представить в другом виде⁴:

⁴ Маркетинг (marketing) с англ. переводится как “сбыт”, а дистрибьютор (distributor) — “распределитель”. Это значит, что маркетинг продает, а дистрибьютор (отдел продаж) распределяет продукт в рознице.

Часть I. Борьба за долю рынка

$$\text{Объем продаж}_{\max} = \text{Дистрибуция}_{\max} + \text{Маркетинг}_{\max}$$

ЦЕЛЬ

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ

Если вы стремитесь ориентировать работу своего предприятия на управление потребительским спросом, важно пересмотреть свои взаимоотношения с дистрибьютором (отделом продаж) с позиции: “Выполни объем продаж любой ценой или путем улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции” на позицию: “Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечь стабильный поток информации о движении продукта из торговой точки”.

В качестве резюме хочется задать вам вопрос, поступивший от одной дистрибьюторской компании. Она, как и тысячи других, несет ответственность за увеличение объема продаж путем улучшения количественной и качественной дистрибуции:

“В наш пакет товара входит подсолнечное масло — лидер рынка. На данный момент продукт представлен в 95–98% торговых точек. План продаж при этом выполняется на 70%.

Оценивая динамику продаж подсолнечного масла по сети супермаркетов, мы увидели, что доля продаж нашего подсолнечного масла снизилась с 55% до 30% за год, при этом всегда 100-процентный ассортимент, 100-процентная загрузка, 100-процентная представленность.

Какими должны быть критерии работы торговой команды на территории, чтобы можно было аргументированно ответить производителю, что мы сделали все или почти все от нас зависящее?”

Таких вопросов тысячи, но все они однотипны. В большинстве случаев производитель отвечает на данный вопрос следующим образом: “Осваивайте новые сегменты рынка, добивайтесь 100% представленности в 100% торговых точек, и вы сможете выполнить объем продаж”. Но это ситуацию не

Глава 1. Меняем “ориентацию”

спасет. И здесь явно видно, что проблемы возникли на участке “продукт — потребитель”. И тот объем продаж, который сейчас существует, показывает, как работает “идея” продукта, или, другими словами, каков сейчас потребительский спрос. Здесь отдел маркетинга не сохранил динамику развития торговой марки. Чтобы торговая марка жила, необходимо постоянно демонстрировать конечному потребителю, почему он должен ее покупать снова и снова.

Пора посмотреть правде в глаза и назвать вещи своими именами. Дистрибьютор (торговый отдел) отвечает за представленность, а не за объем продаж. Дистрибуция — это распределение продукта по сегментам, а не распределение объема продаж. И лучшим доводом того, что дистрибуция выполнила свою задачу, является то, что как минимум в 95% торговых точках всегда 100-процентный ассортимент, 100-процентная загрузка, 100-процентная представленность. А если еще производитель стремится управлять потребительским спросом, а не продуктом, то дополнительная задача дистрибуции — обеспечить стабильный поток информации о движении продукта из торговой точки. Такая информация используется для эффективной работы маркетинга и для управления загрузкой производственных линий.

Далее на примере оригинальной идеи от группы компаний “Раздолье” я покажу, как можно настроить свою работу на управление потребительским спросом. А пока рассмотрим, в каких взаимоотношениях находятся маркетинг, производство и дистрибуция в зависимости от работающей на предприятии модели бизнеса.

Новый взгляд на взаимоотношения между производством, дистрибуцией и маркетингом

При ориентации предприятия на управление потребительским спросом важно добиться *согласованных действий* отдела маркетинга, отдела продаж (дистрибуции) и производства.

Часть I. Борьба за долю рынка

Сегодня большинство производителей стремятся управлять своими производственными мощностями путем агрессивной политики в работе с дистрибьюторами (отделом продаж): “Продай что надо и сколько надо нам”. Это достигается путем выталкивания продукта со своих складов на склады дистрибьюторов, а затем контроля выталкивания продукта со складов дистрибьютора на полки торговых точек. В помощь подключается отдел маркетинга, который, влияя различными способами на конечного потребителя (реклама, промоакции и т.д.), помогает выталкивать продукт из торговых точек (рис. 1.7).

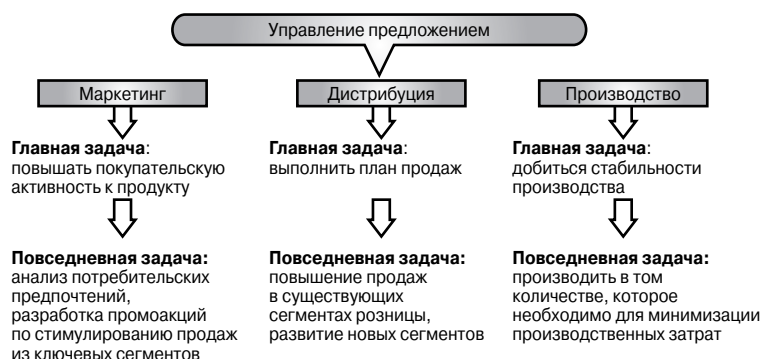


Рис. 1.7. Управление предложением

Получающаяся в итоге схема идеальна с точки зрения возможности для раздувания конфликтов между этими тремя подразделениями. А все из-за того, что каждый видит только свой участок трубопровода, по которому “течет” товар от производителя к конечному потребителю. И каждый думает только о том, как расширить трубопровод на своем участке (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Такая схема управления объемом продаж создает условия для раздувания конфликтов между тремя подразделениями

Глава 1. Меняем “ориентацию”

В итоге представители производства обвиняют дистрибьюторов в том, что они плохо продают, не справляясь с планом производства. “Продается меньше, чем мы можем произвести”. Дистрибьюторы обвиняют отдел маркетинга в том, что он плохо работает, так как продукт “застревает” в торговых точках. А отдел маркетинга считает, что он делает свою работу отлично, и вся проблема в дистрибуции и производстве.

Кроме того, каждый по-своему стремится влиять на свой участок, не придерживаясь системного подхода в управлении потоком товара внутри целого трубопровода.

Чтобы добиться стабильного оттока товара со склада производства конечному потребителю, важно вначале *выровнять* диаметр “трубопровода” на всех участках, а затем научиться *управлять поэтапным расширением* трубопровода.

Но откуда нужно начинать “выравнивание” или “расширение”?

При модели бизнеса “*начни с того, что ты сможешь СДЕЛАТЬ (продукт), а потом посмотри, как ты это сможешь продать*” производители выравнивают и расширяют “трубопровод” от производства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Выравнивание и расширение “трубопровода” от производства

При модели бизнеса “*начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея)...*” выравнивание и расширение происходят от потребителя (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Выравнивание и расширение “трубопровода” от потребителя

В ближайшее время лидерство на рынке FMCG будет переходить к тем производителям, которые будут принимать, а не декларировать модель бизнеса: “*Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом посмотри, как ты сможешь это сделать*”.

Часть I. Борьба за долю рынка

В этой связи рассмотрим системный подход к управлению объемом продаж, начиная с конечного потребителя.

Прежде чем “охотиться” за объемом продаж, важно понять разницу между повторяющимся, дополнительным, переменным и импульсным объемами продаж.

Повторяющийся объем продаж — это результат *позиционирования вашего продукта* (идеи) в сознании потребителя. Это ряд причин, по которым конечный потребитель стремится покупать только ваш продукт в тех количествах, которые он сам для себя определяет.

Дополнительный объем продаж — это результат *позиционирования конкурентного продукта* (идеи) или *конкурентной отрасли* в сознании потребителя. Это ряд причин, по которым конечный потребитель стремится покупать только конкурентный продукт или продукт другой отрасли.

Переменный объем продаж — это результат *хаоса* в сознании потребителя, которому все равно, какой продукт купить. Хаос связан с тем, что все производители наперебой кричат о качестве своего продукта, не демонстрируя отличительных критериев, по которым потребитель сможет определять различие в продуктах. А если потребитель не видит разницы в продуктах, то основным критерием при выборе продукта является *цена*.

Импульсный объем продаж — это результат влияния внешней среды: сезонность, погода, праздники и т.д.

Исходя из возможности увидеть различия в объемах продаж можно вывести формулу по стратегическому управлению объемом продаж.

$$\text{Объем продаж} = \text{Повторение} + \text{Дополнение} + \text{Перемена} + \text{Импульс}$$

Это значит, что для постоянного увеличения объема продаж необходимо постоянно *удерживать* повторяющийся объем продаж и *переводить* дополнительный, переменный и импульсный объемы продаж в *повторяющийся* (рис. 1.11).

Логiku управления объемом продаж можно сравнить с логикой ловли рыбы. Вы ловите по принципу “Поймал и отпус-

Глава 1. Меняем “ориентацию”

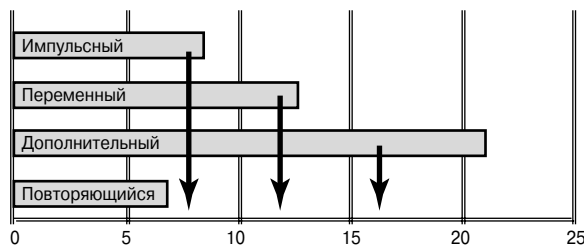


Рис. 1.11. Что делать для увеличения объема продаж

тил” или “Поймал и сохранил”. “Поймал” сознание потребителя — получил объем продаж. Перестал контролировать сознание потребителя — упустил объем продаж. Смог показать для конечного потребителя отличительные критерии своего продукта — получил дополнительный объем продаж. Не смог этого сделать или конкурент сделал это лучше — упустил повторяющийся объем продаж. Смог первым навести “порядок” в сознании потребителя — получил переменный объем, не смог — упустил. Смог добавить причины, по которым преданный потребитель будет покупать продукт чаще, — добился увеличения *повторяющегося* объема продаж. Не смог этого сделать — получай то, что и всегда, до тех пор, пока этим не займется конкурент.

В любом случае, как бы вы не ловили сознание потребителя, важно *всегда* сохранять ведущую позицию в его сознании. Здесь мы говорим о принципе: “Поймал и сохранил”.

Если вы выровняли трубопровод на всех участках или его диаметр на участке “*производитель – дистрибьютор*” больше, чем на других участках, то расширение начинается с участка “*продукт на полке торговой точки – потребитель*” путем демонстрации потребителю новых доводов покупать наш продукт (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Важно продемонстрировать потребителю новые доводы покупать продукт

Часть I. Борьба за долю рынка

Затем автоматически подстраиваем диаметр трубы на участке “дистрибьютор – торговая точка” путем отслеживания⁵ объема продаж в торговой точке (рис. 1.13).

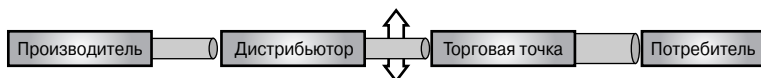


Рис. 1.13. “Подстраиваем” диаметр трубы на участке “дистрибьютор – торговая точка”

Для этого необходимо перевести работу дистрибьютора (торгового отдела) с принципа “Продавай, что надо и сколько надо нам” на принцип “Представьте, что надо, где надо и сколько надо конечному потребителю”.

Логику сбыта производственных компаний, которые ведут свой бизнес по принципу “Представьте, что надо, где надо и сколько надо конечному потребителю”, можно схематически изобразить следующим образом (рис. 1.14).

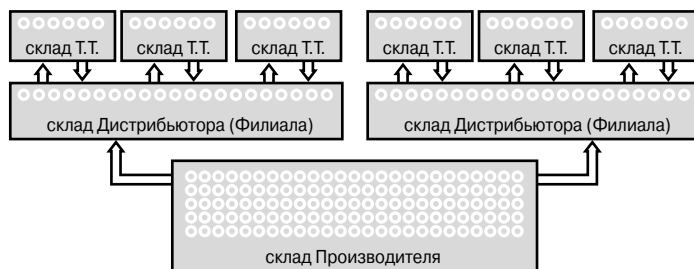


Рис. 1.14. Логика сбыта, построенная исходя из потребностей конечного потребителя

При такой логике сбыта фокус внимания сосредоточен на складе (полке) торговой точки: что и сколько продается за определенный период времени? Здесь задача дистрибьюторской

⁵ Хотим обратить ваше внимание на задачу на участке “дистрибьютор – торговая точка”: отследить объем продаж в торговой точке, а не продать тот плановый объем продукта, который был поставлен торговому отделу (дистрибьютору).

Глава 1. Меняем “ориентацию”

компании (торгового отдела) — доставить определенный ассортимент и необходимое количество товара путем управления запасом товара в торговой точке. При такой логике сбыта торговая точка включается в цепь логистики, а дистрибьютор, или торговый отдел, выступает как логистический центр, который управляет потоком товара между производителем и торговой точкой.

Следующий шаг — “подстраиваем” диаметр трубы между участками “производитель” и “дистрибьютор” — производство и доставка необходимого продукта в необходимом количестве (рис. 1.15).

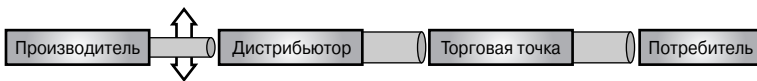


Рис. 1.15. “Подстраиваем” диаметр трубы между участками “производитель – дистрибьютор”

Но чтобы избежать задержки на участке “производитель – дистрибьютор”, т.е. предоставить необходимый товар в необходимом количестве, важно при расширении диаметра трубы на участке “торговая точка – потребитель” учитывать, способно ли производство произвести большее количество товара. Это говорит о том, что во главу бизнеса необходимо ставить не маркетинг, не дистрибуцию и не производство, а *системный подход* по управлению объемом продаж.

Модель бизнеса определяет стратегию работы каждого из подразделений. При модели бизнеса “*Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом посмотри, как ты сможешь это сделать*” можно выделить следующие основные задачи каждого подразделения.

- **Задача маркетинга** — продавать, расширяя участок “торговая точка – потребитель”.
- **Задача дистрибуции** — отслеживать объем продаж, подстраивая участок “дистрибьютор – торговая точка” под участок “торговая точка – потребитель”.

Часть I. Борьба за долю рынка

- **Задача производства** — производить в том количестве, которое необходимо *потребителю* на данный момент, а не в том, в котором мы хотим или можем.

Системный подход к продажам требует от руководства управления повторяющимся и импульсным объемом продаж. А это зона ответственности дистрибуции — улучшить показатели по количественной и качественной дистрибуции путем формирования оптимального заказа в торговой точке, что позволит конечному потребителю постоянно встречаться с вашим продуктом.

Здесь важно контролировать продажи не только от дистрибьютора в торговые точки, а и *из торговой точки конечному потребителю*.

Это даст вам возможность отследить, сколько сейчас потребитель готов покупать вашего продукта с учетом сезонности, погоды, праздников и т.д. Это и есть ваш *базовый* (повторяющийся) объем продаж. Для расширения базового объема продаж можно направить свои усилия на “ловлю” дополнительного или переменного объемов продаж. Для этого можно использовать различные стратегии маркетинга.

1. Переключаем взгляд потребителя с конкурентного продукта на наш. Результат: переводим дополнительный объем продаж в повторяющийся.
2. Развиваем свою категорию, переключая взгляд потребителя с одной отрасли на другую. Результат: переводим дополнительный объем продаж в повторяющийся.
3. Первыми начинаем превращать свой продукт в бренд, ставляя “клеймо” в сознании потребителя. Результат: переводим переменные продажи в повторяющиеся.
4. Продолжаем приводить постоянным потребителям новые причины покупать наш продукт. Результат: увеличиваем или удерживаем повторяющиеся продажи, пресекая действия со стороны конкурентов.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Компаниям, которые хотят управлять потребительским спросом, нужно создать правильную структуру продаж и установить четкие задачи для каждого функционального звена (рис. 1.16).

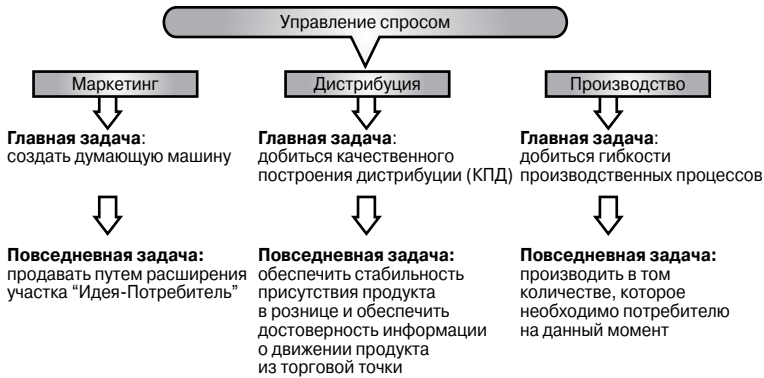


Рис. 1.16. Важно научиться управлять потребительским спросом

Здесь мы говорим не о стандартном видении структуры продаж, куда входят только дистрибуция (в качестве отдела продаж), которая изо всех сил старается продать все то, что произвело производство, и маркетинг, который занимается художеством (развитием имиджа) или тушением пожара (рекламой, промоакциями). Все эти действия указывают на то, что предприятие направляет свои усилия на управление товаром. Мы же говорим о создании структуры продаж, нацеленной на системное управление продажами, на управление потребительским спросом.

Все существующие структуры продаж, куда входит только дистрибуция и в исключительных случаях — маркетинг, хороши для компаний, которые каждый месяц стремятся выжить — спасти объем продаж. Но хочется жить, а не выживать. Хочется иметь управляемый объем продаж, а не маниакально-депрессивный (то есть, то нет).

Часть I. Борьба за долю рынка

Будущее за теми компаниями, которые превратят свой продукт в бренд. А без системного подхода в продажах продукт будет всегда оставаться продуктом.

Пора подвести итоги. Но вначале вернемся к вопросу: *“С первого взгляда на новую модель бизнеса все понятно: маркетинг изобретает, а дистрибьютор (торговый отдел) должен продавать плановый объем продаж. Так ли это?”* Как бы вы ни ответили на этот вопрос — “ДА” или “НЕТ”, — разницы уже нет. Окружение, в котором мы сейчас находимся, призывает нас по-новому взглянуть на дистрибуцию и маркетинг. Вот это и есть наш вывод.

Итак:

- пора по-новому взглянуть на взаимоотношения между производством, дистрибуцией и маркетингом;
- пора по-новому взглянуть на дистрибуцию;
- пора по-новому взглянуть на маркетинг.

Как поменять “ориентацию” и не сбиться с курса

На основании действий, анонсированных группой компаний “Раздолье”, я хочу продемонстрировать, как настроить свою работу на управление потребительским спросом в контексте модели бизнеса *“Начни с того, что ты можешь продать (идея), а потом подумай, как это сделать”*.

“Банкир, олигарх, президент России — все когда-то любили семечки”, — считают в группе компаний “Раздолье”. Кто-то в детстве, кто-то и сейчас грызет, если не видят папарацци: слишком уж простонародным считается старинный русский снэк. Чтобы восстановить справедливость, в “Раздолье” решили сделать семечки модным и статусным продуктом.

План действий:

занять 10% рынка семечек в Москве и Московской области — через полгода; закрепить на рынках России и стран

Глава 1. Меняем “ориентацию”

СНГ — через полтора года; выйти в страны Европы и Юго-Восточной Азии — в ближайшем будущем.

“Семечки — “сорный” продукт, потребление которого подразумевает загрязнение общественных мест, — говорит Юрий Мицкевич. — И мы решили противопоставить конкурентам идею чистоты”. Носителем идеи стал красочный картонный стакан, в который помещается пакетик семечек. Он же служит тарой для шелухи. Кроме того, металлизированный изнутри стакан продлевает срок хранения продукта. Наконец, такая упаковка смотрится выигрышнее легкомысленных пакетиков. Торговая марка Fishka, запущенная в октябре 2006 года, стала первой в премиум-сегменте рынка семечек. Оформление стаканов имитирует свернутую газету — Fishka рассчитана на жителей крупных городов, которым за 30. Для молодежи, не заставшей бабушек с кулечками, “Раздолье” с начала 2007 года предлагает марку “Мистер Семечкин”. Темные высокие стаканы, изображение фигуры в широкополой шляпе и слоган “После нас всегда чисто” апеллируют к фильмам про секретных агентов. Упаковка “Семечкина” тоже с секретом. Вскрыв ее, покупатель вытаскивает один стакан, наполненный семечками, а другой — для сбора шелухи. Они соединяются скрепкой и вешаются на шею при помощи шнурка.

В компании уверены, что без труда завоюют полки крупных ритейловых сетей. В том числе и в московском регионе, где ежемесячный объем рынка семечек, по экспертным данным, достигает 20 млн. долл. Летом 2007 года марки “Раздолья”, как рассчитывают в компании, займут 10% рынка Москвы и области. Всплеск продаж ожидается весной, когда горожане начнут выезжать за город, — в Подмосковье у компании развита дистрибьюторская сеть. К тому же времени, надеются в “Раздолье”, продукция появится и в розничных сетях. Здесь намерены развивать и нетрадиционные продажи.

Часть I. Борьба за долю рынка

“Наши продукты идеально подходят для зрелищных мероприятий, — считает Юрий Мицкевич. — Сейчас мы ведем переговоры с компанией “Каро-фильм” о продажах в кинотеатрах”. Если опыт окажется удачным, “Раздолье” надеется потеснить на российском рынке самый “киношный” снэк — попкорн. Впрочем, в компании считают, что премиум-семечки подойдут и для совсем неожиданных вещей. “Кто знает, может, стаканчики начнут вешать на шею и держать там всякую мелочь? — фантазируют в “Раздолье”. — А футбольные болельщики будут наливать туда пиво”. Другая идея — выпуск аксессуаров, шнурков и держателей для стаканчиков из дорогих материалов. В “Раздолье” верят, что все эти усилия помогут превратить лузганье семечек во вполне респектабельное занятие.

Источник: журнал “Секрет фирмы”

Продаем идею

ГК “Раздолье” — яркий и хороший пример того, как можно развивать новое направление своего бизнеса, придерживаясь модели *“Начни с того, что ты можешь продать (идея), а потом подумай, как это сделать”*.

Они начали с оригинальной идеи — идеи чистоты. Сорный продукт — семечки — и чистота — согласитесь, на первый взгляд совершенно несовместимые вещи. С одной стороны — это народный, многими любимый снэк, с другой — очаг мусора. Как говорится, все гениальное — просто. Убрав негативный аргумент — мусор, получаем новый продукт, с новыми характеристиками и новым позиционированием.

Итак, есть идея, дело за малым — воплотить ее в жизнь. Но вопрос в другом: какой модели бизнеса будет придерживаться компания в завоевании лидерских позиций на потребительском рынке? С одной стороны, можно сказать, что если начали с идеи, то и будут придерживаться модели *“Начни с того, что ты можешь продать (идея), а потом подумай, как это сделать”*.

Глава 1. Меняем “ориентацию”

Но если взглянуть на запланированные стратегические шаги:

- занять 10% рынка семечек в Москве и Московской области — через полгода;
- закрепиться на рынках России и стран СНГ — через полтора года;
- выйти в страны Европы и Юго-Восточной Азии — в ближайшем будущем,

можно с уверенностью сказать: эти стратегические действия относятся к избитой модели бизнеса, которая направлена на управление предложением, — продажу продукта: *“Начни с того, что ты можешь сделать (продукт), а потом подумай, как это продать”*.

Если “Раздолье” ориентирована на захват доли рынка на некоторой территории, то она в первую очередь ориентирована на продажу продукта на этой территории. Почему? Да потому что “мерилом” доли рынка будут выступать показатели по объему продаж. А если это так, то все свои усилия ГК “Раздолье” бросит на то, чтобы “продать” объем продаж, который явно уже определен, и от него компания не отступит ни на шаг. Исходя из стратегии ГК “Раздолье”, можно сказать, что она будет ориентировать дистрибуцию и маркетинг на “продажу” объема продаж, а не на воплощение своей бизнес-идеи.

Воплощение бизнес-идеи — это не только изготовление упаковки продукта, определение маркетинговых шагов и установление планов продаж для дистрибуции. Это прежде всего ориентация всех ключевых звеньев компании — маркетинга, дистрибуции, производства — на управление потребительским спросом (см. рис. 1.16).

Здесь маркетинг устанавливает контакт между бизнес-идеей и потребителем, а не между продуктом и потребителем. Дистрибуция занимается установкой контакта между потребителем и продуктом, а не выполнением объема продаж. А производство занимается изготовлением востребованного

Часть I. Борьба за долю рынка

продукта в востребованном количестве, а не заставляет дистрибуцию и маркетинг продать все то, что произвели.

Компании, которые стремятся завоевать долю рынка путем воплощения своей бизнес-идеи в жизнь, в первую очередь ориентируются на сознание потребителя, а не на объем продаж. Показатель доли рынка показывает востребованность бизнес-идеи конечным потребителем. Доля рынка — это результат работы с сознанием потребителя.

Так что будет являться целью группы компаний “Раздолье”: захват объема продаж на территории или захват сознания потребителя?

Если “Раздолье” действительно стремится управлять потребительским спросом, то ей следует ориентироваться не на захват *10% рынка* семечек в Москве и Московской области, а на внедрение в сознание *10% населения* Москвы и Московской области понимания, что “семечки — это не только лакомый снек, но и чистота вокруг и после тебя”.

Вопрос только в том, в какую часть населения “целиться”, в какую возрастную группу? Отталкиваться от населения в целом не совсем корректно, так как не все потребители отдают предпочтение семечкам как снековому продукту, а часть из них вообще не потребляют снеки. Возможно, группе компаний “Раздолье” стоит установить более четкие цели?

В любом случае ГК “Раздолье”, как и любая другая компания, должна знать, с каким количеством потребителей она намерена работать и какими конкретно потребителями. Все это даст возможность не только корректировать работу отдела маркетинга, но и сформулировать более точные задачи для дистрибуции: представить продукт именно в тех сегментах розницы, где потребитель стабильно “обитает” и готов покупать данный продукт.

Если ГК “Раздолье” действительно намерена управлять спросом, а не предложением (объем продаж), то ей следует настроить работу дистрибуции на распределение “стаканов, имитирующих свернутую газету, и/или темных высоких стаканов с изображением фигуры в широкополой шляпе” по

Глава 1. Меняем “ориентацию”

ключевым сегментам розницы. Важно удержаться от соблазна “большинства”. Сейчас большинство компаний создали “валовую” дистрибуцию, а не распределительную (см. раздел “Взгляд на стратегии продаж”).

Формирование высококачественной распределительной системы дистрибуции позволит ГК “Раздолье” узнать истинную реакцию потребителя на созданную потребительскую идею.

Но как получить ранние сигналы о потребительском спросе на этапе воплощения бизнес-идеи в жизнь и в период ее развития? Некоторые могут посчитать, что вопрос наигран, поскольку основным критерием востребованности продукта является рост объема продаж. Нужно просто взять за ориентир изменение динамики продаж “до” и “от” дистрибьютора (филиала). Если динамика положительна, то продолжай в том же духе, если нет — пора что-то менять.

Но брать за основу изменение динамики продаж “до” и “от” не совсем корректно. Почему? Все дело в том, что дистрибьютор (филиал), торговая точка не потребляют продукт. Его потребляет конечный потребитель. А все отгруженное “до” или “от” дистрибьютора не означает, что это куплено конечным потребителем.

Объем продаж может временно расти за счет завоевания новых территорий или новых сегментов. Он может временно вырасти за счет более качественной работы по представлению продукта в ключевых сегментах розницы. Отрицательная динамика продаж может быть связана с нестабильностью и несвоевременностью присутствия продукта на всех участках цепи распределения продукта: “Производитель — Дистрибьютор — Розница”.

Существует более корректный метод — определять реакцию потребителя, т.е. основываться на изменении динамики продаж “из” ключевых сегментов розницы. Это значит, что производственной компании следует “видеть” количество проданного продукта из торговой точки за равные промежутки времени на основании созданной сенсорной системы

Часть I. Борьба за долю рынка

дистрибуции. В разделе “Управление оттоком товара до потребителя” мы рассмотрим работу нового формата дистрибуции, который назван нами распределительно-сенсорной системой.

А что дальше?

Итак, предположим, что группе компаний “Раздолье” удалось с помощью определенных маркетинговых шагов захватить сознание потребителя и настроить работу дистрибуции на “качественное” представление продукта (*“стаканы, имитирующие свернутую газету и/или темные высокие стаканы с изображением фигуры в широкополой шляпе”*) в ключевых сегментах розницы.

А что дальше? Дальше нужно развивать взаимоотношение между своей ключевой бизнес-идеей и потребителями. Из пресс-релиза видно, что идей, как это сделать, у ГК “Раздолье” хватает. Остается только развернуть борьбу за эффективность.

В части II, “Борьба за эффективность”, мы рассмотрим, с помощью каких стратегий продаж производственные компании генерируют доходную часть по ключевому пакету товара.

Мы рассмотрим, как с помощью нового стандарта работы дистрибуции — распределительно-сенсорной системы — производственные компании смогут добиться не только стабильности присутствия продукта в ключевых сегментах розницы, но и минимизировать затраты:

- по замораживанию денежных средств в “лишних” запасах товара на всех участках цепи распределения: производство — дистрибуция — розница;
- по замораживанию денежных средств в неликвидных позициях товара.

Также мы покажем, как с помощью распределительно-сенсорной системы дистрибуции производственные компании могут более точно прогнозировать загруженность своих производственных линий.

Рассмотрим и прокомментируем действия других игроков рынка FMCG, направленные на борьбу за долю рынка.

Глава 2



Комментарии к действиям игроков рынка FMCG

Инновации от Heineken — дистрибуция “завтрашнего дня”

В компании Heineken решились на необычный эксперимент. Двадцать контейнеров с пивом, производимым фирмой, оснастят передатчиками GSM, GPRS и системой спутниковой навигации. Проект под названием Beer Living Lab является пилотным и проводится совместно со специалистами из IBM.

Наблюдение за передвижением товара устраним проблемы, возникающие при использовании другой технологии, — RFID, которая позволяет сканерам считывать информацию в непосредственной близости к устройствам.

Информация о пиве, которое будет поставляться из Голландии, поступит в компьютерный центр IBM. Для работы применяют платформу WebSphere. Контроль с помощью спутника поможет сократить расходы компании, связанные с использованием бумажных документов.

По материалам портала “Пивное дело”,
<http://www.pivnoe-delo.com>

Часть I. Борьба за долю рынка

Комментарий специалистов консалтинговой компании “Бизнес-Гармония”

Такой подход к контролю движения своего продукта лет через пять будут применять не только на уровне движения поставок своего товара от распределительного “склада” до “складов” дистрибьютора. Он будет активно использоваться на уровне контроля движения продукта сквозь ключевые сегменты розницы. И внедрение данного метода в первую очередь будет связано не с сокращением расходов на бумажную документацию, а с сокращением расходов на перемещение своего товара по всей цепи распределения. Это позволит производственной компании повысить эффективность управления своим пакетом товара, а именно:

- поддерживать оптимальные запасы продукта на складах дистрибьюторов (филиалов) и в ключевых сегментах розницы;
- быстро вводить новые позиции продукта и выводить “устаревшие”;
- увеличивать доходность от продажи пакета товара по каждому сегменту розницы;
- более эффективно управлять загрузкой производственных линий.

Однако уже сегодня ряд компаний-производителей не ждут, когда придет это время, а приближают его своими действиями. Они внедряют новую схему работы дистрибуции — распределительно-сенсорной системы, задача которой — поддерживать оптимальные запасы продукта на складах торговых точек, отслеживать и накапливать информацию о динамике оттока товара из ключевых сегментов розницы.

С примерами внедрения распределительно-сенсорной системы дистрибуции вы сможете ознакомиться в части II, “Борьба за эффективность”.

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

Есть ли шанс выжить пивным региональным брендам?

Севастопольский пивобезалкогольный завод, входящий в состав компании “Оболонь”, прекратил производство пива.

По словам председателя правления предприятия Сергея Шмыря, основная причина такого решения — снижение объемов реализации хмельного напитка. “Остановка связана с перепрофилированием”, — подтвердила Оксана Пирожок, начальник отдела связей с общественностью ЗАО “Оболонь”. Мощности Севастопольского пивзавода позволяли производить до 1 млн. дал¹ пива в год. Но в 2005 году было разлито около 0,32 млн. дал пива, в 2006 году — менее 0,25 млн. дал. При этом, по данным руководства предприятия, расчетная точка безубыточности для Севастопольского завода составляет 0,3 млн. дал пива в год.

“Акционерное общество создано прежде всего для того, чтобы приносить прибыль акционерам. А объемы производства неуклонно снижаются. Нам стало экономически невыгодно производить пиво”, — пояснил Шмырь.

По словам аналитиков продовольственного рынка, в Украине наблюдается тенденция к падению популярности локальных брендов. И случай с Севастопольским пивзаводом не единичен. Как недавно сообщалось, банкротом признан одесский пивзавод “Гамбринус”. По словам правления этого предприятия Сергея Бондаренко, завод потерял рынки сбыта. “Мы не выдержали конкуренции с более крупными производителями и были вынуждены сократить объемы производства пива, что привело к образованию налоговой задолженности”, — объяснил он.

Топ-менеджер Севастопольского завода Сергей Шмырь

¹ Сокращение от декалитр — единица измерения объема жидкостей, обычно используемая для продукции ликеро-водочной, винодельческой и пивоваренной промышленности, равная 10 литрам.

Часть I. Борьба за долю рынка

говорит о той же тенденции. “Это закономерность. Сейчас рынок пива поделен между тремя крупными пивными компаниями. 96% рынка — это всеукраинские бренды. В их раскрутку вкладываются солидные средства”, — констатирует он. По его словам, севастопольское предприятие небольшое, на нем работает менее 200 работников. “У нас нет возможности проводить полноценные рекламные кампании, нет такой прибыли”, — заключает топ-менеджер.

Как выяснило издание, Севастопольский завод будет переориентирован на выпуск безалкогольной продукции: газированной воды, кваса. “Мы увеличим выпуск безалкогольной продукции в два раза в 2007 году — до 1,8 млн. дал в год”, — предполагает Сергей Шмырь. Руководство завода планирует начать реализацию кваса в кегах и ПЭТ-бутылках.

Источник: газета “Дело”

Почему местные производители теряют свой локальный рынок?

Здесь есть два важных момента. Первый — они работают по старой модели бизнеса, делая упор на продукт, а не на оригинальную бизнес-идею, заложенную в нем. Второй — они используют пассивную систему сбыта.

Если региональные бренды будут наблюдать и стараться копировать действия национальных брендов, то им однозначно не выжить. Выход нужно искать не в проведении рекламных кампаний, а, в первую очередь, в самом бренде. За годы существования локального бренда производители не стремились развивать идею своего продукта и работать со своим потребителем, они просто продавали пиво. Их продукт был востребован, розница сама шла к ним. Но по мере развития других производителей усиливалась конкуренция не только за конечного потребителя, но и за место на полке магазинов. Такое пассивное бездействие позволило национальным брендам (с помощью работы с потребителем и активной системой сбыта) захватить локальные рынки.

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

На сегодняшний день у локальных брендов есть шанс удержать свой рынок сбыта только в том случае, если они смогут найти и донести своим потребителям оригинальность своего продукта, которая будет близка именно этому региону. А кроме того, нужно заняться построением качественной дистрибуции в своем регионе. По крайней мере, местные производители это смогут сделать быстрее, чем национальные. Самое главное, не упустить свое время.

При грамотном управлении компанией можно увеличить популярность своего бренда с меньшими затратами по сравнению с национальными брендами. Как сказал один из персонажей мультфильма “Побег из курятника”: “Забор не вокруг нас — забор вокруг нашей головы”.

“Русский алкоголь” намерен завоевывать рынок Украины с помощью дистрибуции “Союз-Виктан Трейд”

Один из крупнейших производителей алкоголя в России — компания “Русский алкоголь” — сменила дистрибьютора в Украине. С декабря продаж водки “Зеленая марка” вместо компании “Баядера” будет заниматься “Союз-Виктан Трейд”.

“Союз-Виктан Трейд” — один из крупнейших в Украине дистрибьюторов алкогольной продукции (входит в группу компаний “Союз-Виктан”), объединяющий 29 региональных филиалов. Имеет в своем портфеле 12 торговых марок, среди которых SV, Medoff, “Мерная”, “Житница” и “Русский размер”. Среднемесячный оборот — 100 млн. грн. (19,8 млн. долл.).

По словам вице-президента компании “Русский алкоголь” Вадима Касьянова, со сменой дистрибьютора с декабря компания намерена снизить розничную цену на свою продукцию с 20–21 грн. до 16–17 грн. за бутылку (0,5 лит-

Часть I. Борьба за долю рынка

ра). Поделиться более подробными планами господин Касьянов отказался.

По материалам сайта www.product.ru

С учетом того, как представлена ТМ “Зеленая Марка” в Украине, действия “Русского алкоголя” вполне понятны — добиться лучших количественных и качественных показателей по дистрибуции. Возможно, здесь есть и другие причины, которые были освещены в источниках СМИ.

В “Баядере” сообщили, что причиной расторжения контрактов стало невыполнение “Русским алкоголем” взятых на себя обязательств. “В обмен на продажу и производство нами “Зеленой марки” “Русский алкоголь” обязался осуществлять продвижение нашей продукции в России. Но игра была в одни ворота, и в мае мы расстались”, — рассказал директор по маркетингу ООО “Национальные алкогольные традиции” Дмитрий Самсоненко.

По материалам сайта www.product.ru

Но со своей стороны мы хотим сосредоточиться на том, а действительно ли “Русскому алкоголю” удастся добиться лучших количественных и качественных показателей по дистрибуции с помощью дистрибуции “Союз-Виктан Трейд”?

Переход на более крупного дистрибьютора, обладающего более развитой собственной системой сбыта (количество собственных филиалов у “Союз-Виктан Трейд” почти в два раза выше, чем у “Баядеры Импорт”), позволяет надеяться на то, что ТМ “Зеленая марка” появится в большем количестве торговых точек.

Но вопрос в другом, а в состоянии ли дистрибуция “Союз-Виктан Трейд” обеспечить не только количественную, но и качественную дистрибуцию? Система дистрибуции, существующая на сегодняшний момент в компании “Союз-Виктан Трейд”, больше настроена на выполнение валовых показателей (плана продаж) — т.н. “валовая дистрибуция”. Об этом можно судить по широкому портфелю торго-

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

вых марок, в определенной степени конкурирующих с ТМ “Зеленая марка” в прайс-листе торгового представителя.

Построение качественной системы дистрибуции в первую очередь основано на концентрации внимания торгового представителя на более узком пакете товара для достижения качественного присутствия ключевых позиций в рознице. А действительно ли возрастет качество работы торгового представителя “Союз-Виктан Трейд” с появлением ТМ “Зеленая Марка” в прайс-листе? Здесь возможен лишь рост количественной дистрибуции, что в принципе и нужно “Русскому алкоголю” на данном этапе?

Далее. Надеяться “Русскому алкоголю” на то, что со смежной дистрибьютора ей удастся снизить розничную цену на свою продукцию с 20–21 грн. до 16–17 грн. за бутылку (0,5 литра) стоит только в том случае, если система дистрибуции “Союз-Виктан Трейд” способна устанавливать и контролировать выходную цену в торговой точке. Снижение цены для дистрибьютора не всегда сказывается на снижении цены в рознице, даже если использовать “силовые” рычаги, например: *“Если не снизите цену на “Зеленую марку”, не дадим вам “На березовых бруньках”*. Зачастую розница работает на возросшей марже. Для изменения цены в рознице компания-дистрибьютор должна обладать механизмом установкой и поддержания рекомендованной цены.

Но даже если предположить, что система дистрибуции “Союз-Виктан Трейд” способна работать с ценой в рознице и ей удалось установить цену 16–17 грн. за 0,5 литра “Зеленой марки”, то это еще не означает, что “Русскому алкоголю” удастся забрать “кусочек хлеба” у других игроков рынка. Выровняется лишь цена с некоторыми конкурентами, что не всегда приводит к увеличению продаж из-за сильной конкуренции позиционной борьбы за сознание потребителя.

Пример из практики

Во время работы в дистрибьюторской компании, которая была эксклюзивным представителем ТМ “Союз-Виктан

Часть I. Борьба за долю рынка

Трейд” в Одесском регионе, мы устанавливали и контролировали выходную цену в торговых точках по некоторым позициям ТМ “Союз-Виктан Трейд”. В результате работы с ценой в рознице “на понижение” мы заметили, что по некоторым позициям наблюдался рост на 35%, а по другим позициям был даже спад.

Прежде чем устанавливать цену в рознице, “Русскому алкоголю” нужно вначале проанализировать уровень позиционной борьбы среди игроков рынка в данном ценовом сегменте.

ЛВЗ “Хортиця” расширяет свои производственные мощности, рассчитывая на экспансию

В декабре 2006 года на ЛВЗ “Хортиця” введен в эксплуатацию второй производственный комплекс по выпуску алкоголя абсолютного качества. Предприятие оснащено суперсовременным оборудованием, не имеющим аналогов в Украине. Каждой бутылке, выходящей с конвейера, присваивается идентификационный код, который хранится в компьютерной базе завода. В модернизацию завода вложено более 35 млн. долл. Общая сумма инвестиций в предприятие составила 55 млн. долл., что стало самым дорогостоящим проектом в истории алкогольной отрасли Украины.

Как отметил директор департамента по маркетингу и рекламе ЛВЗ “Хортиця” Сергей Величко, запуск второй очереди позволит компании полностью покрыть растущий спрос на ее продукцию. “Динамика продаж показывает, что в 2007 году доля торговой марки “Хортиця” в Украине может составить 30%. Для этого были необходимы дополнительные мощности”, — сказал С. Величко. Помимо этого, он отметил, что расширение мощностей ЛВЗ “Хортиця” даст возможность компании увеличить

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

поставки продукции на российский рынок. “Мы намерены серьезно продвигать свою продукцию на российский рынок”, — подчеркнул С. Величко.

По материалам сайта PRODUCT.RU

Учитывая динамику продаж в Украине, видно, что второй завод ЛВЗ “Хортиця” нужен для удовлетворения растущего спроса на продукцию. Дополнительные мощности будут также использованы для выхода в Россию.

Анализируя стратегию развития лидеров украинского алкогольного рынка (“Хортиця”, “Nemiroff”, “Союз-Виктан Трейд”, “Олимп”), можно с уверенностью сказать, что большинство из них, за исключением “Олимп”, выбрали стратегию экстенсивного роста, основанную на завоевании новых территорий. Первым “мировое господство” стал завоевывать “Nemiroff”, который вначале явно “наступил” на амбиции компании “Союз-Виктан Трейд”, а впоследствии и ЛВЗ “Хортиця”. Все они устремились покорять новые территории, начиная с емкого рынка России.

Чрезмерное фокусирование руководства на экспансии приводит к тому, что компания теряет свои конкурентные позиции. А это как раз является благодатной почвой для развития конкурентных позиций других участников рынка, которые стремятся работать в рамках своей страны.

Наши наблюдения

Один из лидеров украинского алкогольного рынка, “Олимп”, в конце 2006 года вывел на украинский рынок свою новую торговую марку — “Prime” — с лозунгом для потребителя: “Prime — значит лучший”. И эта идея явно оказалась значительно ближе украинскому потребителю, чем идея мирового господства “Nemiroff”. Подтверждением этому является тот факт, что динамика продаж в конце 2006 года по “Nemiroff” снизилась, а по “Prime” за этот же период, выросла. Динамика прироста по “Prime” связана не с наполнением розницы продуктом, а с результатом вторичных продаж в рознице, что

Часть I. Борьба за долю рынка

является подтверждением завоевания доверия потребителей. Такие выводы мы сделали после анализа динамики продаж данных торговых марок у дистрибьюторских компаний Украины.

Фокусирование на экспансии побуждает руководство компании в период завоевания новых территорий сосредотачивать свои усилия на наращивании объемов производства, чтобы справиться с ростом продаж за счет выхода на новые рынки. И если компания теряет объемы продаж на одном из рынков, она стремится их компенсировать за счет наименьших усилий. Как правило, эти усилия направляются либо на завоевание новых территорий, либо на усиление “прессинга” объемом продаж по цепи “Производитель — Дистрибьютор — Розница”. Таким образом, компания-производитель ориентирует работу системы сбыта и партнеров на выполнение планов производства. В компаниях, ориентированных на производство, “сердцем” является производство, под ритм которого формируется стратегия продаж. Как правило, стратегия продаж в производственно-ориентированных компаниях направлена на заполнение товарами складов дистрибьютора и розницы, а также на привлечение маркетинговых усилий по манипулированию сознанием потребителя.

Но в любой компании приходит время, когда система сбыта уже не справляется с нарастающими мощностями производства. Как правило, в таких случаях производственно-ориентированные компании начинают изменять или шлифовать тактические шаги системы сбыта, забывая о том, что причиной является даже не стратегия продаж, а модель бизнеса, исходя из которой и формируются стратегические и тактические шаги системы сбыта. Изменение модели бизнеса состоит в том, что руководство производственно-ориентированных компаний начинает осознать, что *товар не продается — он покупается*. А если это так, то свой бизнес нужно ориентировать на тех, кто покупает товар, а именно — на конечных потребителей. Вот так и появляются клиентоориентированные компании, которые не ограничиваются деклара-

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

цией служения конечному потребителю, а создают структуру компании, ориентированную на управление спросом, а не предложением.

Компании, стремящиеся к экспансии, должны в первую очередь создать высокий барьер на завоеванных рынках, чтобы ограничить вход и развитие других участников рынка. В особенности нужно выстроить барьеры в создании коммуникации других участников рынка с конечными потребителями и в формировании высокоэффективной системы распределения продукта. Все это возможно за счет расширения *позиционирования* своей ключевой бизнес-идеи в сознании потребителя и создания оптимальной системы *движения своего продукта* по всей цепи распределения.

На украинском водочном рынке меняются лидеры. Что же поможет сегодняшним лидерам удержать свои позиции?

Согласно опубликованным данным ассоциации СОПАТ (Союз оптовиков и производителей алкоголя и табака), в 2006 году первая тройка производителей водки и водочной продукции в Украине кардинально изменилась. На первое место по объему производства вышла корпорация “Олимп”, занимавшая годом ранее вторую позицию, с четвертого на второе место переместился “Имидж Холдинг” (ТМ “Хортиця”). При этом “Nemiroff” сохранил третью позицию. Компания “Союз-Виктан Трейд”, являвшаяся лидером рынка по производству в 2005 году, заняла лишь четвертое место.

Показатели продаж компаниями водки выглядят несколько иначе. На первое место поднялась “Хортиця”, в прошлом году занимавшая второе место. “Союз-Виктан Трейд” по итогам 2006 года стал вторым, а компания “Nemiroff” сохранила третью позицию. При этом лидер рынка по производству — корпорация “Олимп” — в десятку крупней-

Часть I. Борьба за долю рынка

ших продавцов водки не входит. Правда, в смежном сегменте напитков с содержанием спирта 8,5–25% компания увеличила свою долю на рынке с 51,3% до 66,4%.

В компаниях “Союз-Виктан Трейд” и “Nemiroff” заявили, что снижение объемов продаж на внутреннем рынке на их финансовых показателях не отразилось. “Союз-Виктан Трейд” — международная компания, и позитивная динамика роста суммарных продаж компании на всех рынках нас устраивает”, — сказал начальник отдела по связям с общественностью компании Сергей Блажко. При этом он сослался на объем производства компании “Союз-Виктан Трейд” в России, который в прошлом году вырос с 533 тыс. дал до 3,011 млн. дал.

В компании “Nemiroff” сообщили, что объем продаж в России в прошлом году удалось сохранить, а рентабельность украинского бизнеса компании повысилась за счет запуска премиальных марок. Финансовый оборот компании “Союз-Виктан Трейд” в 2006 году составил 580 млн долл. (420 млн. долл. годом ранее), “Nemiroff” — 407,8 млн. долл. (397 млн. долл.), ТМ “Хортиця” — 2 млрд. грн. (1,2 млрд. грн.). Финансовые показатели “Олимпа” за 2006 год не разглашаются. Участники рынка связывают рост объемов продаж ЛВЗ “Хортиця” со значительными затратами на маркетинг.

Стратегии компаний на 2007 год также оказались отличными.

- “В этом году мы намерены увеличить долю экспорта производимой продукции в два раза (при нынешней доле 7,49%.),” — сообщил финансовый директор ЛВЗ “Хортиця” Юрий Сухина.
- “Nemiroff” планирует продолжить развитие премиального сегмента и усилить его новыми брендами. “В конце октября прошлого года мы обновили линейку водки премиум-класса, а летом вывели новую марку “Премиум Lime”. Эта стратегия компании сохранится и в этом году”, — рассказали в “Nemiroff”.

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

- В “Олимпе” запуск новых торговых марок не планируют. “У нас сбалансированный портфель, новых брендов в этом году не появится. Вместо этого будем вводить новые линейки под существующими марками”, — говорит Алексей Филановский.

По материалам газеты “Коммерсант”

Комментарии

Комментируя в декабре 2006 г. открытие нового завода “Хортиця” (см. раздел “ЛВЗ “Хортиця” расширяет свои производственные мощности, рассчитывая на экспансию”), мы уже говорили, что чрезмерное фокусирование руководства на завоевании новых территорий приводит к тому, что компания теряет свои конкурентные позиции на внутреннем рынке.

Подтверждением этого комментария и являются итоги 2006 г., которые приводит СОПАТ: “Союз-Виктан Трейд” утратил свои лидирующие позиции в продажах и производстве в Украине, компенсируя свою доходную часть за счет емкого рынка России”.

Если посмотреть в общем на планы отечественных алкогольных лидеров на 2007 г., то их действия во многом схожи: выход на международные рынки, обновление линейки ТМ. Что же поможет сегодняшним лидерам удержать свои позиции?

Сегодня у ТОП-менеджеров компаний-лидеров есть четкое видение развития компании, разработаны стратегические планы, но почему тогда на местах “полевые” сотрудники действуют совершенно по-другому?

Проводя диагностику системы сбыта предприятий и осуществляя “Дистрибуцию под ключ”, мы заметили, что компаниям требуется лидерство новой формации.

По сути, лидерство — это способность создать мир, к которому люди хотят принадлежать. Этот мир может быть “материальным” или “идейным”. Все зависит от того, какой формации лидер присутствует в организации.

Лидеры старой формации формируют “материальный” мир, выражая идею своей компании как:

Часть I. Борьба за долю рынка

- лидерство на рынке;
- удовлетворение материальной потребности инвесторов.

Лидеры старой формации создают производственно-ориентированную компанию, во главе которой стоит производство, на службе которого выступает дистрибуция и маркетинг.

Но изменение природы конкуренции на потребительском рынке требует от компании изменений своей ориентации — ухода от производственно-ориентированной компании к клиентоориентированной. И на смену лидерам старой формации приходят лидеры новой формации, которые способны выдвинуть общезначимую цель в бизнесе, выходящую за рамки их материальных и карьерных интересов.

Лидеры новой формации формируют “идейный” мир, выражая идею своей компании как:

- лидерство в сознании потребителя;
- удовлетворение и формирование ключевых потребностей у конечных потребителей.

Лидеры новой формации создают клиентоориентированную компанию, во главе которой стоит маркетинг, на службе которого выступает дистрибуция и производство.

Лидеры новой формации стремятся установить связь между ключевой бизнес-идеей компании, конечными потребителями и персоналом компании.

“Западный” опыт

Компании Watson Wyatt в ежегодном исследовании WorkUSA 2006/2007 удалось проследить прямую связь между отношением сотрудников к работе и изменением акционерной стоимости компании.

Показатель акционерной стоимости компании:

- типичной организации составляет 12%;
- компании, сотрудники которых не смотрят на сторону, приносят акционерам 18%;

Глава 2. Комментарии к действиям игроков ...

- компании, в которых сотрудники не только лояльны, но еще и считают свои цели совпадающими с задачами бизнеса, приносят акционерам более 30%.

Бытует мнение, что лидеры новой формации никак не ориентированы на финансовые показатели компании — увеличение прибыли и увеличение стоимости компании.

Это абсолютно не верно.

На самом деле ориентация на потребителя является лишь одной из задач для достижения основной цели бизнеса — эффективного размещения капитала с целью получения прибыли. Все, что мы делаем в бизнесе, должно принести денег больше, чем в это мероприятие вложено.

Свежие комментарии к действиям лидеров рынка размещены на сайте “В поисках лидерства на рынке FMCG” по адресу: www.LeaderFMCG.com.

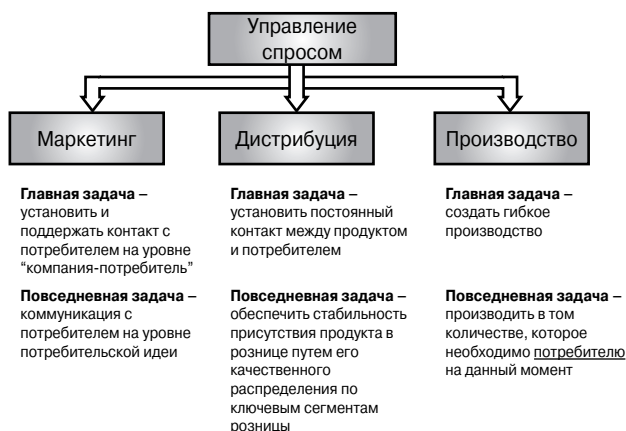


Рис. 2.1. Управление спросом (потребитель)

Часть I. Борьба за долю рынка

Так в чем же ключевое отличие "материальных" и "идейных" лидеров?

Основное отличие в том, на что они ориентируют структуру своей компании: на управление спросом (потребитель) (рис. 2.1) или предложением (рис. 2.2).

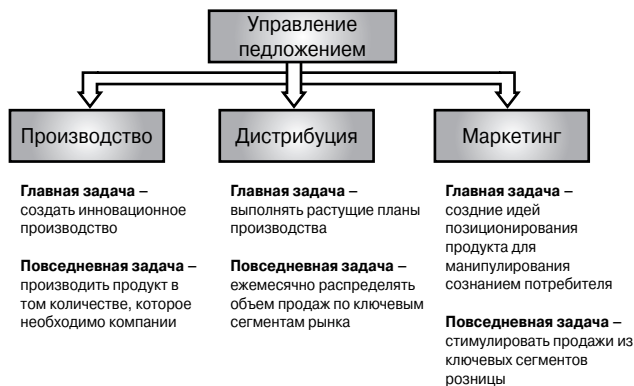


Рис. 2.2. Управление предложением (производство)

Хотя идея ориентации предприятия на управление потребительским спросом уже давно присутствует на рынке FMCG, однако реального воплощения в жизнь она так еще и не получила. По нашим наблюдениям, максимум, что сделало большинство компаний в этом направлении, — это задекларировало идею клиентоориентированной компании в своей миссии. А миссия часто не имеет ничего общего с действиями ключевых подразделений предприятия. Все это свидетельствует о том, что рынок FMCG нуждается в лидерах нового поколения, которые смогут создать новые стандарты работы маркетинга, дистрибуции и производства.

Глава 3



Ответы на вопросы

Как “вычислить” сильных дистрибьюторов на региональном рынке?

Сергей Жмурко

При продвижении продукции на новые рынки производитель обычно обладает минимумом информации о местных компаниях. Как же найти достойного партнера, сильного местного игрока?

Цель определяет стратегию. Поэтому, прежде чем определять формы поиска “достойного партнера, сильного игрока” в регионе (ехать или не ехать, наводить справки или просить рекомендации), важно четко обозначить цели поиска дистрибьютора вашего продукта. А цели могут быть разные.

Цель № 1 — увеличить объем продаж. Исходя из такой цели, формируется задача для отдела продаж с переходом в задачу для дистрибьютора в регионе: “Выполни план продаж любой ценой”. Отдел продаж производителя и региональная дистрибьюторская компания концентрируются только на результате — на объеме продаж. Для контроля достижения результата руководство усиливает давление по всем цепочкам организации с переходом на заказчика (рис. 3.1).

Часть I. Борьба за долю рынка

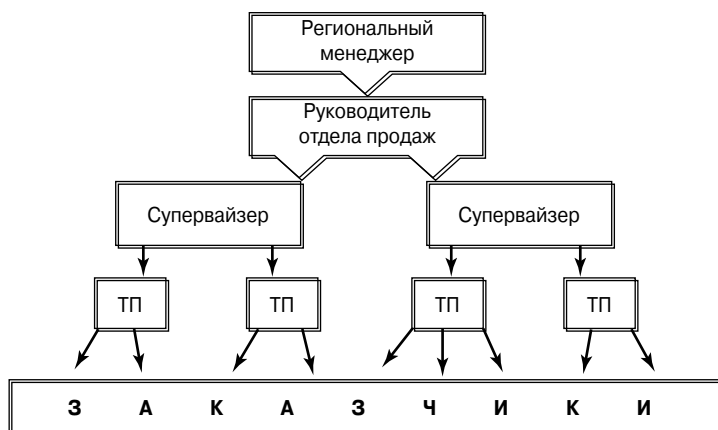


Рис. 3.1. Схема контроля достижения результата, если цель – увеличить объем продаж

РМ – региональный менеджер;

РОП – руководитель отдела продаж;

СВ – супервайзер;

ТП – торговый представитель.

Эффективность такой дистрибуции заключается в менеджменте, который мы назвали “весовым”. Если вы ищете таких дистрибьюторов, то их большинство, и ошибиться практически невозможно. Для того чтобы убедиться в этом, пообщайтесь с торговым представителем и его заказчиком. Наверняка они измучены постоянным прессингом и конфликтами. Компании, которые пользуются такой стратегией, со временем сталкиваются с одними и теми же трудностями. Это:

- нереальные планы продаж, которые ведут к усилению конфликтов и разрыву отношений;
- большая дебиторская задолженность;
- зависимость от торгового представителя, который обеспечивает выполнение плана продаж.

Глава 3. Ответы на вопросы

А все из-за того, что ни производитель, ни дистрибьютор не стремятся управлять продажами. Для производителя важно, чтобы дистрибьютор выбрал план продаж на свой склад, а для дистрибьютора важно, чтобы торговые представители вывезли этот товар со склада. Куда и сколько — это не имеет значения. Важен только результат в текущем моменте.

А если разобраться, то объем продаж зависит от показателей количественной и качественной дистрибуции (представленность) и от мотива конечного потребителя к покупке данного товара. Если бы организация стремилась управлять объемом продаж, то в первую очередь она бы старалась управлять представленностью и мотивом к покупке.

Вот так на смену системе сбыта производственной компании с задачей: “Выполни план продаж любой ценой” приходит новая: “Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы”, которая формирует другой тип дистрибуции, требует пересмотра критериев выбора и оценки дистрибьюторов.

Цель № 2 — управлять продажами продукта на региональной территории. Исходя из такой цели формируется задача для отдела продаж: “Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы”. Исходя из задачи для системы сбыта производителя формулируется новая задача для торгового отдела дистрибьютора: “Обеспечь выполнение плановых показателей по количественной и качественной дистрибуции”.

При такой системе сбыта основная цель торгового отдела дистрибьютора — добиться стабильности присутствия ключевых позиций продукта в ключевых сегментах розницы. Ключевыми показателями работы торгового отдела дистрибьютора являются показатели количественной и качественной дистрибуции. При такой дистрибуции торговый отдел распределяет по ключевым сегментам розницы не объем продаж, а ключевые позиции продукта.

Руководитель сбытовой системы производителя, основываясь на показателях количественной и качественной дистри-

Часть I. Борьба за долю рынка

буции и объеме продаж продукции по каждому сегменту, совместно с отделом маркетинга (бренд-менеджером при дистрибьюторе) разрабатывает и запускает серию маркетинговых мероприятий по активизации продаж в ключевом сегменте.

Здесь уже важен не подход торгового представителя дистрибьютора к работе с каждым заказчиком, а системный подход производителя к работе с каждым сегментом.

Резюме

Критерии и формы выбора дистрибьютора в регионе зависят от фокуса внимания вашей компании и от определения ею роли будущего дистрибьютора в продвижении продукта. Не бывает хороших или плохих дистрибьюторов. Есть те, которые подходят вам для решения задач, и другие. Заблуждением будет мнение, что вы ищете дистрибьютора. На самом деле дефицита в дистрибьюторах нет ни в одном регионе на постсоветском пространстве. Есть дефицит в качественных услугах дистрибьюторов. А для определения возможности предоставления нужной вам услуги по дистрибуции придется анализировать выстроенный бизнес-процесс, систему продаж дистрибьютора.

Какую выбрать стратегию работы с удаленными партнерами?

Геннадий Хижняк

Подскажите, пожалуйста, какую правильнее выбрать стратегию по отношению к филиалам: требовать строгого контроля, соблюдения корпоративных правил, отчетности, лишать самостоятельности, передавая лишь функции общения с местными клиентами и при этом спать спокойно, зная, что не натворят ничего лишнего, или же отпустить, исходя из принципа: “Они живут в данном регионе, а значит, лучше знают, чем он “дышит”, как в нем стоит вести работу и т.д.?” Посоветуйте, на что обратить внимание, выбирая свою стратегию поведения?

Глава 3. Ответы на вопросы

Выбор стратегии работы с филиалами, с вашими деловыми партнерами (дистрибьюторами), стратегии развития вашего продукта или услуги зависит от ответов на вопросы более высокого порядка.

Так, для начала необходимо определиться с тем, какой модели развития бизнеса придерживается ваше предприятие. Модель развития бизнеса указывает направление, в котором происходит управление продажами: от производства к конечному потребителю или от потребителя к производству.

При наиболее часто используемой сегодня модели бизнеса *“Начни с того, что ты сможешь СДЕЛАТЬ (продукт), а потом подумай, как это продать”*, во главу бизнеса ставится продукт. При этом зачастую создается система сбыта, ориентированная на “проталкивание” этого продукта от производства к конечному потребителю: “дистрибуция вчера” (управление продажами продукта только до склада дистрибьютора) или “дистрибуция сегодня” (система управления продажами продукта вплоть до торговой точки).

Как следствие, ставятся различные задачи для дистрибуции.

- **“Продай любым путем”**. Фокусируясь только на складе своего дистрибьютора либо собственного филиала, производитель с готовностью отдает дистрибьютору (руководителю собственного филиала) управление продуктом и системой его распределения. Руководство филиала (дистрибьютора) само формирует оптимальный для себя пакет товара, а также само определяет, с помощью какой системы продаж будут выполнены планы продаж. Другими словами, точно определяют, *что и как* продавать.
- **“Продай путем улучшения количественных и качественных показателей по дистрибуции”**. Это более широкий взгляд, т.е. управление продуктом происходит вплоть до торговой точки. Производитель определяет для своего удаленного партнера параметры системы продаж (ответ на вопрос “Как?”). При этом управление пакетом товара

Часть I. Борьба за долю рынка

происходит еще и на местах (“Что?”), с поправкой на региональную специфику.

При более прогрессивной модели бизнеса “*Начни с того, что ты сможешь ПРОДАТЬ (идея), а потом подумай, как это сделать*”, к которой уже приходят некоторые отечественные компании, во главу бизнеса ставится идея, а продукт является лишь ее физическим воплощением. И именно эту идею потребитель должен покупать чаще, чем он это делал ранее, и за большие деньги, обеспечивая увеличение объемов продаж.

При такой модели бизнеса создается система сбыта, ориентированная на “подтягивание” продукта от производства до конечного потребителя, т.е. на управление потребительским спросом — “дистрибуция завтрашнего дня”. Как следствие, для дистрибуции ставится задача: “Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции в ключевых сегментах розницы и обеспечь стабильный и достоверный информационный поток о движении продукта из торговой точки”.

Маркетинг становится приоритетным подразделением в компании. Именно его основная задача — продавать путем эксплуатации оригинальной бизнес-идеи. Основная же задача отдела продаж (на самом деле отдела дистрибуции), к которому относятся и филиалы, и дистрибьюторы, — создание системы распределения продукта согласно стандартам, установленным отделом маркетинга.

В этом случае удаленные партнеры должны четко выполнять задачи центрального офиса по вопросам управления пакетом товара (“Что?”) и системой продаж (“Как?”). Все бизнес-процессы стандартизированы и направлены на воплощение бизнес-идеи. Здесь уже нет никакой “самодеятельности”, и региональная специфика учитывается центральным офисом. Замечу, что стандартизированные бизнес-процессы внедряются в жизнь не только филиалами, но и всеми партнерами (дистрибьюторами, субдистрибьюторами и т.д.).

Глава 3. Ответы на вопросы

Резюме

Определяясь со стратегией работы со своими партнерами, установите сначала, что вы продаете. Продукт или идею, воплощением которой является этот продукт? Какую задачу решают ваши удаленные партнеры? Задачу дистрибуции “вчерашнего”, “сегодняшнего” или “завтрашнего дня”? Разные задачи подразумевают различную степень свободы удаленных партнеров в параметрах построения и функционирования системы распределения. У вас существуют, прописаны все бизнес-процедуры, направленные на управление идеей, продуктом или системой продаж? И самое главное, готовы ли вы взять на себя ответственность за результат деятельности филиалов при полном воплощении в жизнь ими ваших задач?

Как построить КПД™ в фармацевтике?

Геннадий Хижняк

Можно ли в дистрибуции лекарств применять те же методы, что и в FMCG? Как определить правильное количество дистрибьюторов?

Применение в дистрибуции лекарств методов построения системы дистрибуции, используемых на рынке FMCG, естественно, возможно. Ведь главная задача любой системы дистрибуции одна: “Максимально качественное распределение продукта от производителя до мест, где его может приобрести конечный потребитель”. Естественно, существует специфика рынка, обусловленная целевой аудиторией конечного потребителя, частотой потребления продукта, местами его приобретения (потребления). Эти специфические моменты учитываются при сегментации рынка, определении ключевых позиций.

Если ваша организация только “входит на рынок” и ориентирована на количественные показатели дистрибуции (количество активных торговых точек, объем продаж), тогда допустимо работать с несколькими дистрибьюторами на территории. Сколько их будет — два или больше — зависит от

Часть I. Борьба за долю рынка

того, насколько ваши дистрибьюторы справляются с выполнением установленных вами количественных задач.

Если на сегодняшний день у вас уже есть определенная история продаж, и дальнейшее экстенсивное развитие продукта на территории уже не столь результативно, то возникает необходимость “определения правил игры”, условий взаимоотношений с вашими дистрибьюторами. В рамках этих условий определяется не только, “чего” должен добиться дистрибьютор, но и, что более важно, зона его ответственности, т.е. “где” он будет выполнять поставленные задачи. В этом случае возникает необходимость “закрепления дистрибьютора” либо за конкретной территорией, либо за конкретным сегментом розничных торговых точек. Без закрепления за вашим дистрибьютором “зоны ответственности” невозможно перейти к качественным продажам.

Более подробно данный вопрос рассмотрен в разделе “Управление оттоком товара до конечного потребителя” главы 4.

Резюме

Определение “правильного” количества дистрибьюторов на территории зависит от типа дистрибуции, который устраивает ваша организация, и от того, на что направлена стратегия продаж.

Как контролировать качество продаж в розничных торговых точках (РТТ), т.е. аптеках, когда невозможно выставить все позиции в витринах?

Прежде всего повторю то, что было написано в предыдущих абзацах: “Без закрепления за вашим дистрибьютором его “зоны ответственности” невозможно перейти к качественным продажам”. Поэтому, прежде чем создавать систему контроля качества продаж, определите, чьей зоной ответственности является обеспечение этого качества. Если за выполнение каких-либо задач отвечают все — поверьте, за это не отвечает никто.

Глава 3. Ответы на вопросы

Теперь о *системе контроля*. Создание системы контроля — это ответы на несколько вопросов: “Что измерять?”, “Как измерять?”, “Кто и когда будет измерять?” В свою очередь систему контроля можно разделить на две составляющие:

1. Система контроля действий, создающих “качественные” продажи.
2. Система контроля результата, который создан этими действиями.

Система контроля действий

Что измерять? Существует определенная модель поведения персонала торгового отдела, которая позволяет добиваться качественных продаж. Ваша задача — определить действия торговых представителей (составляющие модели) и контролировать динамику изменения их поведения. К необходимым действиям можно отнести, например, следующие.

- Маршрутизация. Построение определенной схемы работы с торговыми точками.
- Правильное формирование заказа:
 - снятие остатков по ключевым позициям (SKU);
 - формирование заказа на основании установленных руководителем “правил”.
- Подготовка к визиту и соблюдение договоренностей с торговыми точками.
- Использование навыков продажи выгоды и договоренности.

Кто и когда будет измерять? Контроль выполнения торговыми представителями определенных действий производит супервайзер торговой команды при совместных визитах с торговым представителем.

Как измерять? Основной инструмент контроля действий, используемый супервайзером, — это “сторчек” или, как

Часть I. Борьба за долю рынка

его еще называют в некоторых организациях — “бланк полевого тренинга”.

Система контроля результата

Что измерять? Определите, что является для вас “качественными продажами”. Например, для некоторых компаний это присутствие ключевого ассортимента (SKU) согласно установленному стандарту в определенных сегментах розничных торговых точек. Если у вас такие же критерии качественных продаж, то можем измерять:

- количество активных торговых точек по заданным сегментам (определите, что есть “активная торговая точка”). Вариант: отношение активных торговых точек к общему количеству (если таковая информация у вас имеется);
- фактическое присутствие ключевого ассортимента (SKU) согласно установленному стандарту в торговых точках.

Как измерять? Если форматы данных согласованы с вашими дистрибьюторами, то количество активных торговых точек можно получать из информационной системы дистрибьютора (системы учета).

Фактическое присутствие контролируется визуально в самой торговой точке. Действительно, существует проблема ограниченных торговых площадей, не позволяющая “выложить” весь ассортимент. Но, повторяюсь, контролировать надо присутствие ключевых позиций, а их, несмотря на величину прайса, не так много. Вспомните правило Парето. И задача торгового представителя — размещение именно этих позиций на витрине.

Наличие ключевого ассортимента в торговой точке можно контролировать по остаткам продукта. И тут есть два варианта:

- Анализ из информационной системы дистрибьютора. Подходит в том случае, если торговые представители вооружены КПК и корректно снимают остатки.

Глава 3. Ответы на вопросы

- Анализ из информационной системы торговой точки. Определенный сегмент розничных торговых точек уже компьютеризировал свою систему учета, и можно использовать данные их системы. Проблема в том, что у нас отсутствует возможность влиять на наличие этих данных, на их корректность и на то, предоставит их торговая точка или нет.

Если торговые представители вооружены КПК и корректно снимают остатки (система контроля действий), то эту информацию возможно анализировать даже ежедневно в офисе из информационной системы дистрибьютора.

Определенный сегмент розничных торговых точек уже компьютеризировал свою систему учета, поэтому можно использовать данные их системы. Проблема в том, что у нас отсутствует возможность влиять на наличие этих данных, на их корректность и на то, предоставит их торговая точка или нет.

Кто и когда будет измерять?

Данные из системы учета предоставляются в офисе руководителю отдела продаж либо представителю производителя с необходимой периодичностью.

- Данные можно получать ежедневно в офисе из информационной системы дистрибьютора при условии, что торговые представители корректно снимают остатки и используют КПК.
- Данные “из полей” получает супервайзер во время совместного визита в торговую точку с торговым представителем, не реже одного раза в неделю. Эти данные позволяют контролировать корректность данных в КПК, если таковые используются.

Резюме

При построении системы контроля качества продаж важно не “зацикливаться” только на контроле “результата” (например, присутствия продукта в розничных торговых точ-

Часть I. Борьба за долю рынка

ках), а сформировать систему, позволяющую контролировать действия, направленные на создание этого результата.

Как поделить регион между дистрибьюторами?

Геннадий Хижняк

На вверенной мне территории работают пять наших дистрибьюторов.

Не существует никакого разграничения дистрибьюторов по территориям или сегментам. Дистрибьютор формирует заказ и отгружает в одну торговую точку продукты сразу нескольких производителей. Кроме того, торговые точки не имеют одного постоянного дистрибьютора.

Допустим, я разделил дистрибьюторов по регионам или сегментам.

1. *Как заставить дистрибьютора не отгружать товар в торговую точку, если это не его территория, хотя по другим производителям нет ограничений и он привык делать сразу пакет товаров?*

Должен вас разочаровать. Дистрибьютора “заставить” практически невозможно. Перечисленные вами действия дистрибьютора — это действия, направленные на выполнение поставленной вами как производителем задачи. Уверен, что задача сейчас звучит следующим образом: “Выполни план!” (причем любой ценой). Изменение задачи на “Добейся количественных и качественных показателей на территории” потребует от дистрибьютора совершенно других действий. Зачем продавать в “чужую” торговую точку (ТТ), если производителем контролируется только качество работы в “своих”? Зачем продавать по низким ценам (демпинговать) в ТТ, с которыми может работать только этот дистрибьютор? Естественно, постановка такой задачи требует от вас как от производителя закрепления за дистрибьютором территории либо сегмента.

Глава 3. Ответы на вопросы

2. Как заставить дистрибьютора соблюдать единую ценовую политику?

Ответ на этот вопрос пересекается с ответом на предыдущий. А какую задачу решает дистрибьютор на своей территории? Если его задача: “Выполни план!”, то единственный способ добиться соблюдения рекомендованных цен — жесткая система контроля и штрафных санкций к тем, кто ценовую политику не соблюдает. Но данный путь влечет за собой скрытый либо явный конфликт с дистрибьютором, который обусловлен тем, что часто дистрибьютор не видит иного пути выполнения планов, кроме как продажа его через оптовые каналы с различными скидками. Такие продажи могут осуществляться как на “своей” территории, что приводит к демпингу, так и на территории другого дистрибьютора (широко известная проблема “сливов продукции”).

Вариантом решения данной ситуации служит изменение задачи на “Добейся количественных и качественных показателей на территории”. В этом случае демпинг, а тем более демпинг на чужой территории, не влияет на выполнение главной задачи дистрибьютора и, соответственно, теряет смысл. Зачем продавать по низким ценам в ТТ (на другой территории), если оцениваться будет не объем продаж, а качество присутствия на территории?

Я понимаю, что необходимо сократить количество дистрибьюторов в регионе. Но как убедить начальство пойти на это, боясь не расстроить отношения с дистрибьютором?

Выясните, чего же хочет ваш BOSS? Какую систему распределения строит ваше предприятие? Чем управляет: продуктом, потребительским спросом или борется за выживание? Ответы на эти вопросы определяют задачи, которые ваше предприятие ставит перед дистрибьютором.

И еще: допустим, я добьюсь оставить 2–3 дистрибьютора. В том случае, если территория не поделена, как закрепить за ними клиентов, чтобы спрашивать конкретно за качество работы в ТТ?

Часть I. Борьба за долю рынка

Первое — что такое “оставить 2–3 дистрибьютора” и “территория не поделена”? Простое сокращение без изменения целей и задач? Зачем? Если это сокращение направлено на улучшение качества, то необходимо четко определить зону ответственности дистрибьютора. Это может быть территориальное деление дистрибьюторов либо по сегментам.

Второе. Роль регионального менеджера — не “спрашивать дистрибьютора за качество работы”, а “создавать” это качество. Дистрибьюторы не нуждаются в контролерах, действующих по принципу: “Выполняй! Приду, проверю!” На сегодняшний день производитель и дистрибьютор выступают в роли партнеров. И производитель не только декларирует дистрибьютору, “что надо сделать”, но и готов предоставить ему инструменты, технологии, т.е. помочь ответить на вопрос “как это сделать?”.

Резюме

Ваши взаимоотношения с дистрибьюторами являются проекцией того, какую стратегию распределения строит ваше предприятие. Какую задачу оно решает: борьба за выживание, управление продуктом, управление потребительским спросом? Это задает вектор ваших действий (например, необходимость разделения дистрибьюторов по сегментам или территориям, введение единой ценовой политики). Из задачи вашего предприятия вытекает задача дистрибьютора, определяющая его действия, — борьба за выполнение планов продаж либо построение качественной системы продаж.

Как правильно разделить работу по регионам?

Геннадий Хижняк

К вам на сайт я попал в тот момент, когда искал больше информации о ПРАВИЛЬНОЙ работе с дилерами. Но открытым еще остался вопрос о региональном делении работы менеджеров.

У нас в компании нет четкого разделения по регионам. Вернее, старый состав менеджеров работает по всей стране и обслуживает

Глава 3. Ответы на вопросы

и ищет клиентов по всем регионам, а набранные недавно менеджеры ограничены областями. Среди руководства нет общего мнения относительно ПРАВИЛЬНОГО курса.:(

Весь мой опыт подсказывает мне, что деление по регионам – это верный путь, у руководства другое мнение. Свой отдел я держу в рамках – одним словом, если есть что, перешлите, пожалуйста, буду вам признателен и, в свою очередь, если у вас есть какие-то затруднения, не стесняйтесь – спрашивайте.

Уважаемый Павел! Вы просите рекомендации, как убедить руководство в “правильности Вашего курса”. Другими словами, Вам нужны аргументы. Как говорят в Одессе: “Их есть у меня!”

Вы абсолютно верно поднимаете вопрос о региональном разделении. При не прямых продажах (продажах через посредников – дилеров, дистрибьюторов и т.д.) региональное разделение – аналог введению маршрутов торговых представителей при прямых продажах. Следовательно, и эффект от такого внедрения в не прямых продажах будет! По своему опыту могу сказать, что введение маршрутов торговых представителей позволило увеличить более чем в два раза как качественные показатели дистрибуции (количество активных торговых точек и наличие ассортимента) так и количественные (объем продаж). Данное разделение несет за собой ряд преимуществ.

- Во-первых, ваша система продаж становится управляемой, т.к. определена сфера ответственности элементов системы (территория, торговый партнер, менеджер). Появляется возможность устанавливать количественные и качественные показатели работы элементов системы, планировать свою деятельность по развитию этих элементов и контролировать деятельность по достижению намеченных целей.
- Во-вторых, определяется статус ваших партнеров, что может гарантировать для них перспективы сотрудничества с вашей компанией. В этом случае ваш партнер “включается” в вашу систему распределения. Он несет определенную ответственность за результат работы (качественная

Часть I. Борьба за долю рынка

и количественная дистрибуция по территории, выполнение плана).

- В-третьих, определяется сфера ответственности ваших менеджеров. (Так как они представляют интересы вашей компании на определенной территории, будем называть их территориальными менеджерами (ТМ)). При этом уже возможна качественная оценка их деятельности. Как “сработала” закрепленная за ними территория, как представлен ваш продукт, как работают на данной территории партнеры и т.д.
- В-четвертых, при качественной оценке работы ТМ оказываются в равных условиях. Лучший уже не тот, кто больше продает (большой стаж работы, все “жирные” клиенты — его), а тот, кто лучше всех выполняет поставленные перед ним задачи. Возможности у всех равны. Результат — повышается мотивация вашего торгового персонала.

ВАЖНО: внедрение территориального деления обязательно для всех ТМ вашего отдела. Не может быть исключений, связанных со стажем работы, теплыми отношениями с торговым партнером и т.д. и т.п.

- В-пятых, уменьшается зависимость вашей организации от человеческого фактора (ТМ). Ваши дистрибьюторы сотрудничают не с ТМ, а с организацией (интересы которой на территории представляет этот менеджер). В этом случае при замене ТМ (продвижение вверх по карьерной лестнице или, возможно, увольнение) риск потерять партнера намного ниже.

Резюме

Внедрение “жесткого” территориального деления необходимо, так как оно позволит:

- улучшить управляемость системы продаж (появляется возможность планирования развития элементов системы (территория, торговый партнер, ТМ) и качественной оценки деятельности в этом направлении);

Глава 3. Ответы на вопросы

- определить статус торговых партнеров (дистрибьюторов, дилеров) (появляется возможность качественной оценки их деятельности);
- определить сферу ответственности ТМ (за развитие какой территории он отвечает);
- уменьшить влияние человеческого фактора на вашу систему продаж;
- повысить мотивацию торгового персонала за счет качественной оценки его деятельности.



Часть II

Борьба за эффективность

Если основной целью борьбы за долю рынка является увеличение стоимости компании на рынке FMCG, то основной целью борьбы за эффективность является увеличение операционной прибыли. Это достигается за счет максимизации доходной части — способности продавать больше продукции и по более высоким ценам, и за счет минимизации расходной части — т.е. управления затратами от закупки сырья, производства продукта и до его распределения по всей цепи: производство — дистрибуция — торговые точки — конечный потребитель.

В разделе “Взгляд на стратегии продаж” мы рассмотрим, с помощью каких стратегий продаж производственные компании генерируют доходную часть по ключевому пакету товара.

Мы рассмотрим, как с помощью нового стандарта работы дистрибуции — распределительно-сенсорной системы — производственные компании смогут добиться не только стабильности присутствия продукта в ключевых сегментах розницы, но и минимизировать затраты:

- по замораживанию денежных средств в “лишних” запасах товара на всех участках цепи распределения: производство — дистрибуция — розница;
- по замораживанию денежных средств в неликвидных позициях товара.

Также мы покажем, как с помощью распределительно-сенсорной системы дистрибуции производственные компании могут более точно прогнозировать загруженность своих производственных линий.

В главе 5, “Комментарии на действия игроков рынка FMCG”, мы проанализируем тактические и стратегические шаги некоторых игроков рынка по повышению эффективности своей системы сбыта.

В главе 6, “Ответы на вопросы”, приведены ответы на вопросы, поступающие к нам от производственных и дистрибьюторских организаций, которые ищут пути повышения своей системы сбыта.

Глава 4



Взгляд на стратегии продаж

Стратегия продаж производственных компаний отображает ее действия по управлению движением своего продукта, т.е. до какой части цепи распределения продукта производитель управляет движением своего пакета товара (рис. 4.1):

- участок “до дистрибьютора”;
- участок “до торговой точки”;
- участок “до потребителя”.



Рис. 4.1. Участки управления движением продукта

Управление движением продукта — это способность управлять оттоком товара от каждой цепи распределения продукта. Максимального эффекта добиваются те производственные компании, которые способны системно, а не эпизодически управлять оттоком товара от каждой цепи распределения.

Как определить, до какой цепи распределения продукта производственная компания управляет оттоком товара?

Часть II. Борьба за эффективность

Для этого достаточно узнать, что способен видеть производитель. Если он способен видеть отгрузки товара только со своего склада, то он управляет оттоком товара до дистрибьютора. Если же он способен видеть отгрузки товара от дистрибьютора, то он управляет оттоком товара до торговых точек. А если же производитель способен видеть динамику продаж товара из торговых точек, то он управляет оттоком до потребителя.

Управление оттоком товара до дистрибьютора (филиала)

Действия производственных компаний, которые способны видеть движение товара только до дистрибьютора (филиала), сконцентрированы на том, как “загрузить” склады дистрибьюторов своим ассортиментом товара, чтобы выполнить объем продаж. Фактически дистрибьютор воспринимается как торговая точка.

В таких производственных компаниях можно наблюдать, как руководитель отдела продаж “прессует” региональных менеджеров по выполнению плана: “До конца месяца необходимо вывезти пять машин. Прессуйте дистрибьюторов, пусть выбирают объем продаж на свой склад”. Дистрибьютор, естественно, начинает перебрасывать этот “пресс” на свой торговый отдел, который “впрессовывает” объем продаж в торговые точки. Если торговый отдел не в состоянии выполнить план, дистрибьютор может “сливать” продукцию в другие регионы или говорить, что планы продаж нереальны.

Производственные компании с таким фокусом внимания в управлении продажами в большинстве случаев живут одним месяцем, одним кварталом, в котором надо выполнить план продаж путем загрузки складов дистрибьюторов. Как продать его дальше, пускай думают уже они.

Такой тип системы сбыта формирует соответствующий тип дистрибуции, который мы называли “*весовой*” дистрибуции.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

ей. Ее результативность определяется только одним показателем — выполнением плана продаж (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Система распределения продукта через создание “весовой” дистрибуции

Тип дистрибуции	Весовая
Управление оттоком товара	До дистрибьютора
Цель производителя	Увеличить отток товара со своих складов
Задача для дистрибуции	Выполнить план продаж любой ценой
Система работы с дистрибьюторами (филиалами)	Бонусная и штрафная система по выбору объемов продаж от производителя

Исходя из задачи “Выполни план продаж любой ценой”, дистрибьюторская компания или отдел прямых продаж производителя концентрируется только на результате — на объеме продаж. Именно на том объеме оттока товара, который должен уйти со складов производителя.

Как следствие, производственные компании сталкиваются с тем, что дистрибьютор концентрирует свое внимание только на самом продаваемом ассортименте товара, который зачастую для производственной компании является *низко маржинальным*. Ко всему этому производственной компании постоянно нужно разрабатывать систему мотивации для дистрибьютора по более активным действиям в закупке новых позиций продукта или “сливании” зависших позиций со складов дистрибьюторов (филиалов).

При такой стратегии продаж, когда фокус внимания по управлению движением своего продукта сосредоточен только до дистрибьютора, производственная компания практически лишена управления продажами своего продукта. Как следствие, ей остается только одно — инвестировать средства на рекламу своего продукта, чтобы хоть как-то управлять

Часть II. Борьба за эффективность

продажами по некоторым позициям своего пакета товара. Как правило, продажи растут только по данным позициям, но в то же время показатель по доходной части значительно снижается. Продавать больше — не значит больше зарабатывать.

Управление оттоком товара до торговой точки

Когда производители понимают, что дистрибьютор не “ест продукт”, а продает его дальше, и чтобы увеличить отгрузки дистрибьютору, надо управлять отгрузками от него в торговые точки, они начинают брать под свой контроль работу дистрибьютора с торговыми точками. А именно то, как он “грузит” торговые точки всем ассортиментом товара. Для этого производственные компании зачастую создают фокусные команды при дистрибьюторах или вводят филиальную структуру продаж.

Но зачастую меняется только структура продаж без изменения их стратегии. Если раньше грузили объемом продаж дистрибьюторские компании, то сейчас грузим объемом продаж торговые точки.

Что поменялось в управлении объемом продаж? Да ничего, просто производители смогли узнать реалии дистрибуции: что не все произведенное покупается в торговой точке и не все произведенное способно разместиться на полке торговой точки или в своем специализированном оборудовании. Кроме этого, производственные компании к уже существующим затратам по управлению движением продукта, а именно:

- замораживанию денежных средств в “лишних” запасах товара на всех участках цепи распределения: производство — дистрибуция — розница;
- замораживанию денежных средств в неликвидных позициях товара;
- смогли добавить еще одну статью — дебиторскую задолженность розницы.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

Сказать, что при таком подходе по управлению объемом продаж производственным компаниям удалось добиться эффективности в управлении движения продуктом, означает выразиться не совсем корректно. Такой подход позволяет лишь сгенерировать дополнительный объем продаж за счет концентрации “загрузки” розницы именно своим пакетом товара, своим объемом продаж. Данный подход ничем не отличается от управления оттоком товара до дистрибьютора. Просто к уже имеющейся задаче перед торговым отделом “выполни план продаж любой ценой” добавляется задача “обеспечь плановые показатели по дистрибуции”, которая в большинстве случаев служит индикатором установки очередного плана продаж на следующий период или оправданием, почему план продаж нереальный (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Система распределения продукта через создание “гибридной” дистрибуции

Тип дистрибуции	Гибридная
Управление оттоком товара	До торговой точки
Цель производителя	Увеличить отток товара со своих складов
Задача для дистрибуции	Выполнить план продаж и показатели по дистрибуции
Система работы с дистрибьюторами (филиалами)	Бонусная и штрафная система по оттоку товара от дистрибьютора (филиала), бонусная и штрафная система по достижению количественных и качественных показателей по дистрибуции

Такой тип работы дистрибуции мы назвали “гибридным”, т.к. неизвестно, чем занимается дистрибуция — дистрибуцией плана продаж (распределением объема продаж на терри-

Часть II. Борьба за эффективность

тории) или дистрибуцией товара (распределением продукта на своей территории). Выполнять две задачи одновременно невозможно, так как они требуют настройки двух различных бизнес-процессов, которые конфликтуют между собой.

Почему так часто происходит конфликт между дистрибуцией и отделом маркетинга? Почему отдел продаж (дистрибуция) винит отдел маркетинга в том, что продукт “застрял” в торговых точках? И почему отдел маркетинга винит отдел продаж в том, что они плохо представили продукт на своей территории?

Все дело в том, что отдел продаж стремится загрузить объемом продаж торговые точки, а не поддерживать оптимальные запасы всего пакета товара в рознице. Как следствие, это приводит к тому, что торговые точки не способны переварить весь объем продаж, который им загрузили на склад. В подобных случаях торговый отдел кричит, что маркетинг не работает, так как продукт слабо продается в торговых точках.

Такой конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не видоизменить задачу для дистрибуции и для отдела маркетинга и не согласовать их действия в рамках стратегии управления оттоком товара.

Но вопрос не в конфликте между дистрибуцией и маркетингом, а в эффективности управления пакетом товара, что требует:

- поддерживать оптимальные запасы продукта на складах дистрибьюторов (филиалов) и в ключевых сегментах розницы;
- быстро вводить новые позиции продукта и выводить “устаревшие”;
- увеличивать доходность от продажи пакета товара по каждому сегменту розницы;
- более эффективно управлять загрузкой производственных линий.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

А могут ли компании, управляя оттоком товара до торговых точек, повысить эффективность управления своим пакетом товара?

По сравнению с управлением оттока товара до дистрибьютора, безусловно, “ДА”.

Со слов Дмитрия Фомина, консультанта по планированию продаж и операций ТД “Мегаполис”, эксклюзивного дистрибьютора продукции ликероводочного завода “Хортица”, который поставляет более ста наименований продукции в 45 тыс. торговых точек по всей Украине, видно, как происходит управление пакетом товара:

“Когда торговый агент компании размещает заявку с помощью КПК во Львове, эта информация передается в центральную базу данных в Запорожье, где она используется для оперативного управления распределением продукции, а также для анализа и прогнозирования будущих продаж”.

Схема работы отдела дистрибуции ТД “Мегаполис” говорит о том, что компания хочет видеть только сформированные “заявки” в торговые точки — управление оттоком товара до торговых точек. Соответственно, она ориентирует работу своего торгового отдела на загрузку торговых точек объемом продаж — признак “весовой” дистрибуции. Но информация по “заявкам” не позволяет компании отследить достоверную информацию о реальном оттоке товара из торговых точек, соответственно, работа торгового представителя направлена не на поддержание оптимальных запасов в торговых точках, а на формирование нужного для дистрибьютора заказа. Отсюда все случаи “зависания” денежных средств в запасах товара, низкая оперативность по управлению зависшими позициями на полках торговых точек, неточность прогнозов продаж и неритмичность работы производственных линий.

Для примера приведем другой принцип работы дистрибуции компании Procter&Gamble с сетевым гигантом Wal-Mart, с помощью которого поддерживаются оптимальные запасы продукта в розничных торговых точках.

Часть II. Борьба за эффективность

Кассовые аппараты сети Wal-Mart связаны с поставщиком, и когда покупатели приобретают продукты Procter & Gamble в магазинах Wal-Mart, система автоматически формирует новый оптовый заказ и отправляет его в Procter & Gamble по электронной почте.

Данный пример работы компании Procter&Gamble говорит о том, что она способна видеть оперативную динамику продаж в торговых точках, что дает ей возможность управлять оттоком товара до конечного потребителя.

Многие отечественные компании рассматривают такую работу как некую фантастику, не вписывающуюся в реалии нашего рынка. Но на самом деле уже есть ряд компаний, которые создали и совершенствуют похожую схему работы не только с сетями, но и с обычной розницей.

Далее мы рассмотрим, как с помощью распределительно-сенсорной системы дистрибуции производственные компании смогут более эффективно управлять “движением” своего пакета товара.

Управление оттоком товара до конечного потребителя

Природа конкуренции на потребительском рынке такова, что сейчас не только мозг потребителя перегружен всевозможными идеями позиционирования продукта, но и полки — товаром.

Сегодня производственные компании вынуждены бороться как за удержание сознания потребителя, так и за удержание своего места на полках торговых точек.

Природа конкуренции на рынке такова, что производственные компании, которые хотят улучшить эффективность от продажи своего пакета товара, должны сосредоточиться не на том, сколько и что они продали в каждый сегмент розницы, а какую доходную часть получили с каждого сегмента.

Для этого нужно оценивать не объем продаж в каждом сегменте розницы, а размер дохода с того размера полки

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

(оборудования), на котором представлен пакет товара. Это вынуждает производственные компании понять, что 150–200 произведенных позиций ну никак не способны влезть на то пространство полки (оборудования), которое они завоевали в торговых точках. Сегодня уже понятно, что каждая компания способна удерживать определенный размер полочного пространства, соответственно, представить определенный размер ассортимента продукта в торговой точке.

Меня удивляет тот факт, как многие производители мороженого и полуфабрикатов, имея в ассортименте более 100 позиций, стремятся разместить их в своем холодильном оборудовании, которое способно разместить “лицом” не более 16–20 позиций. Поэтому так часто можно увидеть, как многие производители представляют свой продукт “навалом” конечному потребителю. А что им остается делать, ведь остальные 80 позиций им надо как-то продавать? Такой подход к управлению своим пакетом товара приводит к тому, что большая часть денежных средств “замораживается” в созданном балласте (80 позиций продукта). И говорить о какой-либо эффективности здесь не приходится.

Производственные компании должны понять, что им надо генерировать не объем продаж по сегментам, а доходную часть со своего размера полки или холодильного оборудования. Сегодня заработок строится не на продаже продукта, а на эффективном использовании своего “места” в рознице. А это требует совершенно иного подхода по управлению продажами, т.е. к работе дистрибуции и маркетинга.

Распределительно-сенсорная система дистрибуции

Тип дистрибуции, который позволяет управлять оттоком товара до конечного потребителя, мы назвали распределительно-сенсорной системой дистрибуции.

Распределительно-сенсорная система дистрибуции позволяет сократить расстояние между продуктом и потребителем и получать объективные данные о движении товара по цепочке “конечный потребитель — торговая точка — дист-

Часть II. Борьба за эффективность

рибьютор — производитель”. Для этого необходимо создать индикаторы и “вживить” определенные действия в работу дистрибуции, которые будут обеспечивать поступление эффективных данных.

Индикаторы сенсорной системы:

- **“запас в ТТ”** — предоставляет информацию о товарных остатках в торговой точке по каждому продукту. Эта информация позволяет узнать, сколько продукта еще не продано;
- **“продажи из ТТ”** — информация о продаже по каждому продукту из торговой точки. Эти данные сообщают о реальной продаже продукта в ТТ за равные промежутки времени;
- **“запас в ТТ + продажи из ТТ”** — это информация от двух индикаторов; она позволяет узнать, за какой период будут проданы товарные остатки в ТТ.

Чтобы продемонстрировать работу и преимущества этой системы, для наглядности я взял практический пример ее внедрения в рамках консультационного проекта “Дистрибуция под ключ”.

Пример из практики

Производитель замороженных полуфабрикатов решил перестроить работу дистрибуции с вала (объем продаж) на распределение продукта. Это значит, что работа торговых представителей была настроена на формирование оптимального запаса продукта в торговых точках, а не на формирование заказа, необходимого для выполнения объема продаж.

Из более 100 позиций ассортимента (исходя из “возможностей” холодильного оборудования) были определены 18 ключевых для представления товара “лицом” потребителю.

Если ранее холодильник загружали по принципу “вала”, то сейчас решили загружать по принципу единого “лица”, ко-

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

торое отличалось для каждого сегмента розницы, но оставалось единым в рамках одного сегмента.

Задача торговых представителей была направлена на то, чтобы поддерживать оптимальные запасы по 18 позициям продукта. Формирование оптимального заказа по всем этим позициям строилось на изменении динамики остатков в холодильном оборудовании. Для этого торговый представитель вел статистику формирования заказа с помощью КПК (карманный персональный компьютер).

Ниже приводится динамика изменения запасов продукта по 5-ти из 18-ти позиций в одном из сегментов розницы. Цифровой показатель по остаткам и заказу продукта изменен (в целях сохранения коммерческой информации), но сохранена динамика изменения остатков и заказа по каждой позиции (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Динамика изменения запасов продукта

	22.02		01.03		08.03		15.03		22.03		29.03	
Позиция	Остаток	Заказ	Остаток	Заказ	Остаток	Заказ	Остаток	Заказ	Остаток	Заказ	Остаток	Заказ
1	20	9	5	21	13	12	11	20	19	7	5	24
2	13	7	10	8	2	17	9	19	15	11	13	2
3	7	5	9	4	7	3	5	9	6	8	5	9
4	7	7	8	8	9	5	6	10	9	6	12	0
5	13	15	15	10	16	7	18	15	21	7	14	10
ИТОГО	73	49	61	56	63	44	60	78	83	42	61	45

Такую информацию может аккумулировать любая компания, которая сформировала распределительно-сенсорную систему. Здесь самое главное — следить за тем, чтобы компания создавала достоверную информацию (см. раздел “Как со-

Часть II. Борьба за эффективность

здать распределительно-сенсорную систему дистрибуции?”
ниже в этой главе).

Что способна “видеть” компания, исходя из вышеприведенных данных?

- Во-первых, она способна “видеть” то, что видела и ранее — отгрузку товара в определенный сегмент розницы (столбец “Заказ” в табл. 4.3).
- Во-вторых, она способна “видеть” запас товара, который находится сейчас в рознице (Остаток + Заказ). Например, по состоянию на 30 марта, в случае доставки товара на следующий день после заказа, средний запас составляет 29 шт. по первой позиции, 15 шт. по второй позиции и т.д. Естественно, числовой показатель будет ниже, так как он уменьшится на величину однодневной продажи продукта.
- В-третьих, она способна “видеть” динамику изменения остатков по каждой позиции.

Теперь остается выяснить, зачем необходима эта информация и как ею пользоваться для генерирования валового дохода с холодильного оборудования и более эффективного управления загрузкой производственных линий.

С помощью данной информации (Остаток / Заказ) мы сможем определить динамику продаж “из” выбранного сегмента розницы по каждой позиции за равный промежуток времени, который определяется частотой визита торгового представителя в торговую точку.

В нашем случае частота визита торгового представителя составляет 1 раз в неделю.

Ссылаясь на показатели (Остаток / Заказ), мы можем определить количество проданных позиций по каждой неделе месяца.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

Позиция	Продажа 01.03	Продажа 08.03	Продажа 15.03	Продажа 22.03	Продажа 29.03	Средняя продажа
1	24	13	14	12	21	17
2	10	16	10	13	13	12
3	3	6	5	8	9	6
4	6	7	8	7	3	6
5	13	9	5	12	14	11

Построение графика позволяет увидеть динамику продаж по каждой позиции и определить динамику изменения продаж по позиции в целом за месяц (рис. 4.2).

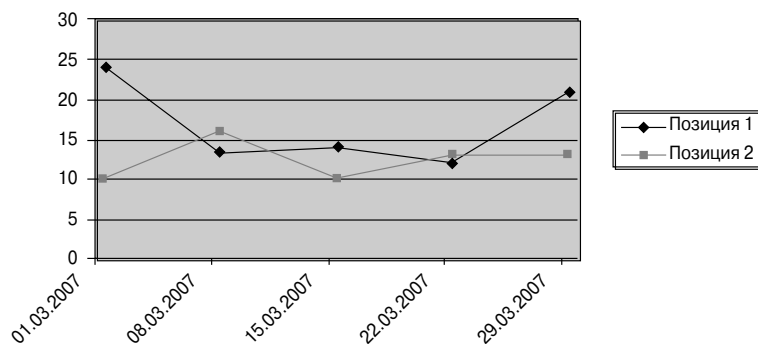


Рис. 4.2. График динамики продаж за месяц

Построив линию тренда, мы можем увидеть динамику изменения продаж по каждой позиции за месяц. На следующем графике (рис. 4.3) отображена линия тренда Позиции 1 (отрицательная) и по Позиции 2 (положительная).

Часть II. Борьба за эффективность

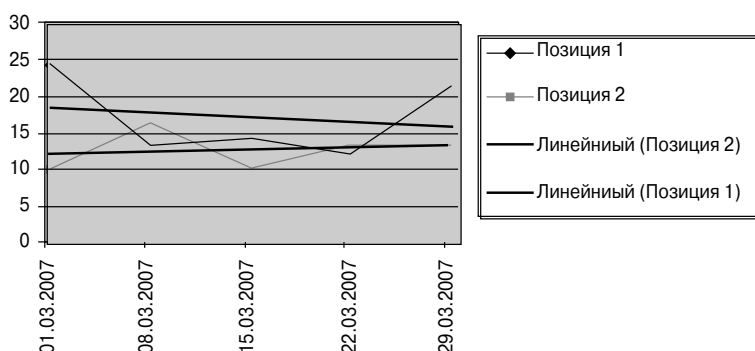


Рис. 4.3. Линия тренда

С чем связана столь различная динамика? Это вопрос на засыпку. Здесь самое главное, не прибегать к эмоциональному анализу.

А теперь поясним, как мы получили данные по продажам “из” выбранного сегмента розницы.

Для примера возьмем проведение расчетов продаж по Позиции 1 на 1 марта (01.03). Для этого следует взять количество запасов по данной позиции по состоянию на 22 февраля, а затем суммировать остаток товара по состоянию на 22 февраля и сформированный заказ (Остаток + Заказ). В итоге получим запас продукта по Позиции 1: 29 (20 + 9).

Теперь по состоянию остатка товара по данной позиции на 1 марта вычисляем количество проданного товара: Запас продукта на 22 февраля – Остаток продукта на 1 марта = 29 – 5 = 24. Таким же образом производим расчет по всем позициям и по всем периодам.

Наблюдая за динамикой продаж по каждой позиции по каждому сегменту розницы, компания может корректировать работу отдела маркетинга или принять решения по выводу позиций в пользу новых. Тем самым компания уже может более эффективно, используя “полочное” пространство, управлять доходом по пакету товара в каждом сегменте розницы.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

Тем самым компания переходит от управления объемом продаж по каждому сегменту к управлению доходом с “полочного” пространства в каждом сегменте розницы путем апеллирования маржинальностью по каждой позиции продукта.

Сравнив количество запасов по каждой позиции со средним показателем продаж “из” торговых точек, компания может узнать, на какой период у нее имеются запасы по каждой позиции, что дает возможность планировать производство каждой позиции.

Позиция	Запас на 29.03	Средняя продажа
1	29	17
2	15	12
3	14	6
4	12	6
5	24	11

Для управления загрузенностью производственных линий необходимо учитывать запасы не только в рознице, но и по всей цепи распределения продукта: производство – дистрибуция – розница.

Позиция	Производственный запас	Дистрибуторский запас	Розничный запас	Продажа 1-й недели месяца	Средняя продажа
1	50	70	29	24	17
2	30	5	15	10	12
3	20	10	14	3	6
4	25	15	12	6	6
5	10	5	24	13	11

Часть II. Борьба за эффективность

Если проанализировать товарный запас продукта на всей цепи распределения и сравнить его со средней продажей по каждой позиции, то можно увидеть, что товарных запасов по Позиции 1 хватит на $(50 + 70 + 29) / 17 = 8$ недель и т.д.

Также можно увидеть, что сейчас розничный запас по каждой позиции перекрывает продажи первой недели:

- по позиции 1 на 40%;
- по позиции 2 на 50%;
- по позиции 3 более чем на 400%;
- по позиции 4 на 100%;
- по позиции 5 более чем на 200%.

Все это свидетельствует о явной “заморозке” денежных средств в остатках товара на всей цепи распределения продукта.

Как создать распределительно-сенсорную систему дистрибуции?

В самом начале нужно определиться, какую задачу решает дистрибуция: распределить объем продаж по торговым точкам или поддерживать оптимальные запасы продукта в них. В конце концов, какую задачу будет решать торговый представитель: как выполнить объем продаж или как сформировать оптимальный запас в каждой торговой точке?

Задача распределительно-сенсорной дистрибуции — поддерживать оптимальные запасы продукта в торговых точках.

После того как будет определена задача дистрибуции, предстоит сделать три последовательных шага в создании распределительно-сенсорной дистрибуции.

1. **Сгенерировать новые взаимоотношения с каждой торговой точкой**, которые будут строиться по принципу: “Мы вас уже не грузим объемом продаж, мы поддерживаем оптимальные запасы продукта”.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

Тип дистрибуции	Распределительно-сенсорная
Управление оттоком товара	До конечного потребителя
Цель производителя	Увеличить отток товара с ключевых сегментов розницы
Задача для дистрибуции	Создать качественную систему по распределению продукта и обеспечить достоверную информацию о движении продукта в ключевых сегментах розницы
Система работы с розницей	Поддержание оптимальных запасов продукта

2. **Добиться точности формирования заказа.** Зачастую торговые представители закладывают свою логику формирования заказа. Здесь даже не помогает “автоматическое” формирование заказа с помощью КПК, так как торговый представитель может умело навязать свой принцип формирования заказа. Кроме того, торговые представители будут стремиться поверхностно снять остатки по каждому виду продукции.
3. **Научить пользоваться получаемой информацией** каждое функциональное звено: маркетинг, дистрибуцию, производство.

Здесь самое главное — компания должна последовательно решать эти задачи и переходить к следующему шагу только в том случае, когда будет сделано 80% работы на каждом участке.

Создание сенсоров (индикаторов) и использование их показателей может служить сигналом о готовности компании к более эффективному управлению своим пакетом товара.

Часть II. Борьба за эффективность

Пример внедрения распределительно-сенсорной системы дистрибуции

Один производитель решил пересмотреть свои взаимоотношения с торговым отделом одного из филиалов с позиции *“Выполни объем продаж путем улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции”* на позицию *“Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечь стабильный информационный поток о движении продукта из торговой точки”*.

Торговый отдел разделили на две команды, у которых был один и тот же ассортимент товара. Перед одной командой стояла задача: *“Выполни объем продаж путем улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции”*, перед другой — *“Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечь стабильный информационный поток о движении продукта из торговой точки”* путем формирования оптимального заказа в торговой точке. Здесь торговая точка включалась в логистическую цепь.

У команды торговых представителей (команда № 1), перед которыми стояла задача: *“Выполни объем продаж путем улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции”*, система заработной платы формировалась от выполнения показателей плана по объему продаж (80% от суммы заработной платы) и качественной дистрибуции (20% от суммы заработной платы).

У команды торговых представителей (команда № 2), перед которыми стояла цель: *“Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечь стабильный информационный поток о движении продукта из торговой точки”*, система заработной платы формировалась по другим критериям:

1. Выполнение показателей качественной дистрибуции — *“представленность”* (40% от суммы заработной платы).
2. Поведение в торговой точке: снятие остатков с целью формирования оптимального заказа и предоставление до-

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

стоверной информации о движении продукта в торговой точке (40% от суммы заработной платы).

3. Показатели дебиторской задолженности (20%).

В этой команде не было планов по объему продаж. У них были планы по показателям качественной дистрибуции и по торговым точкам, в которых они сами формировали заказ.

В результате работы двух команд на одном рынке (один город) с одним продуктом, но с разными целями, были получены следующие результаты.

- Команда № 1. Улучшены показатели качественной дистрибуции на 7%.
- Команда № 2. Улучшены показатели качественной дистрибуции на 19%.

Это привело к тому, что объем продаж в первой команде был увеличен на 6%, а во второй — на 33%. И это при том, что первая команда состояла из более опытных торговых представителей.

За счет чего были улучшены показатели качественной дистрибуции? Ответ заложен в принципе *“Что контролируешь, то и получаешь”*. Но почему этот принцип не срабатывает в случае: “Контролирую объем продаж, должен и получить объем продаж”? Важно контролировать действия, а не результат. Когда вы контролируете результат, вы контролируете *прошлое*, сформированное уже выполненными действиями. Если вы контролируете *текущее выполнение* определенных действий, вы сможете получить результат больший, чем ожидаете. Если же вы в ходе эффективных действий получите худший результат (качество продаж не привело к увеличению объема продаж), то вы можете предпринять другие действия — создать мотив у конечного потребителя покупать именно ваш продукт. А это уже работа маркетинга.

Предостережения для тех производителей, которые любят устанавливать планы по принципу: “Увеличил объем про-

Часть II. Борьба за эффективность

даж на 33%, значит, можно тебе увеличить план по объему продаж на 15–20%”.

Напомним, что во второй команде объем продаж был увеличен посредством *улучшения показателей по количественной и качественной дистрибуции путем формирования оптимального заказа в торговой точке*.

Если понаблюдать в течение месяца за продажами двух торговых представителей, которые работают на достижение различных целей, — объем продаж или качество продаж, — то можно заметить различия в их динамике продаж по каждой неделе (рис. 4.4).

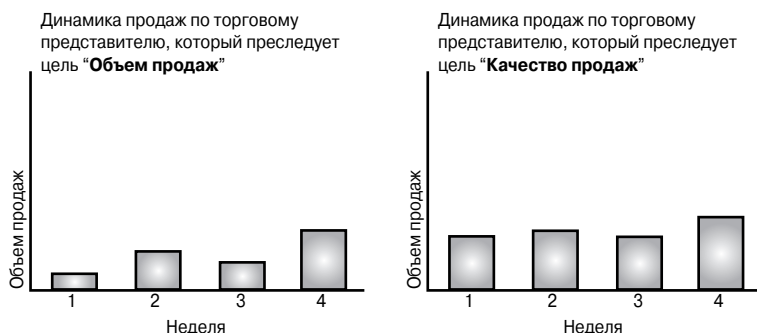


Рис. 4.4. Динамика продаж торговых представителей, преследующих разные цели

Динамика продаж торгового представителя, который преследует цель “объем продаж”, по каждой неделе нестабильна. Пик продаж приходится на четвертую неделю — конец месяца, т.е. последний шанс выполнить объем продаж.

Динамика продаж торгового представителя, который преследует цель “качество продаж”, по каждой неделе стабильна, без резких перепадов. Торговый представитель формирует оптимальный заказ от недели к неделе, поскольку это — его главная задача.

Глава 4. Взгляд на стратегии продаж

Многие считают, что успех таких продаж зависит от профессионализма торгового представителя. Это не так.

Поведение торгового представителя формирует сама система продаж. Если она построена по принципу “*Продавай что надо и сколько надо нам*”, то динамика продаж схожа с диаграммой слева (см. рис. 4.4). Если система продаж построена по принципу “*Продавай что надо и сколько надо конечному потребителю*”, то динамика продаж схожа с диаграммой справа (см. рис. 4.4). Товар не продается, он покупается. И главная задача отдела продаж — не продавать товар, а отслеживать динамику покупок в торговой точке и формировать оптимальный заказ. Как раз это и делала команда № 2, в которую входили менее опытные торговые представители. Здесь успех определяется не опытом торговых представителей, а самой системой продаж, сформированной руководством компании.

Команда № 2 смогла отследить реальные покупки в торговой точке и сформировать оптимальный заказ. Рост объема продаж произошел за счет заполнения “провала” в ключевых позициях в период с 1-й по 2-ю неделю и 3-й и 4-й недели.

Но это не значит, что динамика увеличения объема продаж останется прежней — 33%. Она может стать больше или меньше. Все это зависит не только от вашей активности, но и от конкурента, который решил увеличить объем продаж, следуя одной из стратегий:

$$\text{Объем продаж}_{\max} = \text{Представленность}_{\max} + \text{Мотив к покупке}_{\max}$$

ЦЕЛЬ

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ

Глава 5



Комментарии к действиям игроков рынка FMCG

“АВК” отказывается от борьбы за общую долю кондитерского рынка

ФАКТЫ

В сентябре 2006 г. в прессе появилось сообщение, что один из лидеров украинского кондитерского рынка, компания “АВК”, намерена сосредоточиться на перспективных сегментах рынка, тем самым отказавшись от борьбы за общую его долю.

Генеральный директор “АВК” Андрей Дикунов констатировал: “Мы приняли для себя решение сконцентрироваться на перспективных сегментах рынка, а не рассматривать долю рынка, так сказать, в целом”. При этом он отметил: “Конечно, так мы можем сократить общую долю рынка компании, особенно в натуральных показателях, но уверены, что в долгосрочном плане фокусировка на перспективных сегментах позволит нам развиваться еще большими темпами и укрепит бизнес “АВК”.

Часть II. Борьба за эффективность

По его словам, сегодня компания концентрирует все усилия на продвижении своих продуктов в таких сегментах, как шоколадные конфеты, сложные желеино-жевательные сладости и снеки. “В 2005 г. мы сделали ряд шагов в этом направлении и стали отказываться от продуктов, не требующих в производстве сложных технологий, спрос на которые стабильно сокращается. В этом году мы ликвидировали фактически все линии по производству карамели, переориентируем линии мучных изделий с выпуска простого сахарного печенья на более сложное. Прекратили также выпуск драже, ириса”, — рассказал Дикунов.

Напомним, в состав “АВК” входят кондитерские фабрики в Днепропетровске, Донецке, Мукачево и Луганске. 25,1% акций “АВК” принадлежат Western NIS Enterprise Fund — фонду прямого инвестирования, капитализированному правительством США и работающему в Украине и Молдове. Инвестиции в развитие бизнеса компании с начала 2006 г. превысили 18 млн. долл. Общая сумма инвестиций в текущем году является рекордной для “АВК” за все годы ее деятельности.

Лидерами кондитерского рынка Украины являются: корпорация Roshen с долей рынка в 2004 г. 21,7%, “АВК” (Донецк) — 12,9%, группа “Конти” (Донецк) — 10,4%.

По материалам сайта “Лига новости”

<http://www.liga.net/>

Комментарии специалистов консалтинговой компании “Бизнес-Гармония”

Отказ от борьбы за долю рынка — это самое “трезвое” решение любой компании, которая стремится генерировать прибыль. По закону больших чисел, увеличение доли рынка, которая составляет у компании более 25–30%, становится уже неэффективным.

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

Показатель доли рынка — это лишь индикатор положения компании в отрасли. Это индикатор для принятия решения по корректировке стратегии продаж.

Компаниям, уже завоевавшим долю на своем рынке, следует теперь ориентироваться на те стратегии продаж, которые повышают эффективность работы предприятия.

Из слов генерального директора “АВК” Андрея Дикуннова видно, что компания выбрала своей стратегией *управление продажами в ключевых сегментах розницы*. Основная цель данной стратегии — добиться управления доходной частью пакета товара по каждому сегменту розницы. Ведь показателем эффективности стратегии продаж является не наращивание объемов продаж, как принято во многих компаниях, а наращивание доходной части по пакету товара, который определен для каждого сегмента.

Максимальную прибыль генерируют не те компании, которые много продают, а те, которые продают эффективно.

Зачастую снижение доходной части по пакету товара происходит по следующим двум причинам.

1. Чрезмерная концентрация денежных средств в менее доходном и менее ликвидном товаре.
2. Замораживание денежных средств в остатках товара по всей цепи распределения продукта “Производитель — дистрибьютор — розница”.

Выбор стратегии продаж по управлению доходной частью пакета товара в каждом сегменте розницы предполагает перестройку бизнес-процесса дистрибуции и выстраивание оперативных действий трейд-маркетинга в рамках стратегического маркетинга.

При данной стратегии продаж работа дистрибуции перестраивается с позиции “распределяем объем продаж по сегментам” на позицию “добиваемся эффективности распределения продукта”. Это значит, что необходимо добиваться оптимальной загрузки торговых точек пакетом товара путем формирования оптимальных запасов продукта на складах

Часть II. Борьба за эффективность

торговых точек, а также оперативно вводить и выводить позиции по каждому сегменту розницы.

Данную стратегию продаж разумно выбрать тем компаниям, в которых не четко выражена ключевая идея продукта, но есть оригинальность упаковки и высокое качество продукта. Данную стратегию продаж могут внедрить преимущественно лидеры рынка, которые уже добились количественных показателей по дистрибуции и стремятся улучшать качество присутствия продукта в каждом сегменте розницы.

Но на практике многие компании лишь декларируют, что работают в рамках данной стратегии. Дальше слов пока дело не доходит. Так что время покажет, удалось ли “АВК” перейти от слов к делу.

METRO Group формирует новые стандарты работы дистрибуции и маркетинга

В немецком городе Рейнберг находится магазин компании METRO Group, в котором испытываются новые технологии. Этот магазин будущего (Future Store) оснащен электроникой, которая облегчает посетителям поход по магазину, а персоналу позволяет следить за качеством предлагаемых продуктов и оперативно *управлять движением товаров в магазине*.

Каждый покупатель может бесплатно взять с собой в торговый зал так называемого *электронного ассистента*. Это компьютер размером с половину газетной страницы с плоским сенсорным монитором, который активизируется с помощью персональной карточки покупателя. Электронный ассистент помогает сориентироваться в торговом зале, указывает местонахождение интересующих продуктов, напоминает о покупках, которые клиент совершает регулярно. Помощью мини-компьютера пользуются около 12% покупателей, которые делают закупки раз в неделю.

На полках возле товаров расположены *электронные ценники*, указывающие как цену товара в этом магазине, так и цену

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

на этот же товар у конкурентов. Каждый прибор контролируется компьютерной системой магазина, поэтому достаточно нажать в офисе несколько клавиш, чтобы, например, снизить цены на какой-то товар в ходе рекламной акции.

Отделы магазина оснащены *информационными терминалами*, которые предоставляют данные о всех продуктах, продаваемых в отделе. Терминал считывает данные с бирки продукта и рассказывает, что это за продукт, где он произведен и как его правильно употреблять. Он также может предоставить информацию о компании-поставщике товара, дате его поступления в магазин и даже о последней проверке на этой фабрике качества продукции. Терминал в винном отделе помогает выбрать продукт в зависимости от того, вино какой страны или какого региона клиент желает купить. При этом он может получить попутно массу дополнительных сведений именно об этом вине, включая рекомендуемую температуру его хранения. После того как покупатель сделал выбор, подвешенный к потолку *проектор* направляет специальную световую метку как раз напротив того места, где на полке стоит искомая бутылка.

Для учета поступающих в магазин товаров компания использует *технология радиочастотной идентификации* (Radio Frequency Identification – RFID). Его суть в том, что на паллету с партией товара производитель клеит специальный чип с информацией именно об этой партии – количестве единиц товара в партии, сроке годности, дате производства и т.д. В момент, когда данная партия товара ввозится в магазин, информация о ней автоматически поступает в компьютер, что позволяет контролировать и *оперативно пополнять запасы продуктов*. Такой же чип можно наклеить и на каждую единицу товара, например на бутылку шампуня, оснастив саму полку магазина специальными сенсорами. В результате, когда покупатель берет шампунь, компьютер магазина уже знает, сколько товара снято с полки и не нужно ли ее оперативно пополнить.

Часть II. Борьба за эффективность

В магазине также есть *кассы самообслуживания*, которые позволяют покупателю самостоятельно и быстро оплатить товар без помощи кассира. Для оплаты достаточно поднести товар к специальному сенсору кассы, и необходимая сумма будет списана с персонального счета покупателя. Подобные кассы самообслуживания работают уже в 300 магазинах Германии.

Оценивая инновации, применяемые компанией METRO Group, давайте взглянем прежде всего не на IT-новинки, а на стратегическую направленность их применения и на возможности, которые открывает такая стратегия перед партнерами компании (дистрибьюторскими и производственными компаниями-поставщиками).

Во-первых, на себя обращает внимание сама организация процесса покупок для покупателей. На что направлены усилия супермаркета? На создание максимально удобных для покупателей условий для покупки (удержать постоянных покупателей)? На первый взгляд — да. Возможно, не столь явным является создание и управление потребительскими предпочтениями. Именно потребительские предпочтения конечных потребителей, частота и размер их покупок и формируют тот объем продаж, то увеличение дохода, к которому все стремятся. Если организация научилась *управлять потребительским спросом*, добилась увеличения динамики оттока товара с полки магазина — значит, она умеет *управлять доходной частью* своего бизнеса. И действия METRO Group направлены прежде всего не на то, чтобы люди возвращались в магазин, где им удобно делать покупки, а на то, чтобы покупатели делали эти покупки “здесь и сейчас”, ведь они уже в магазине! Это и акцент на ценах (с помощью электронных ценников), и предоставление максимально полной информации по продукту, и оптические указатели заинтересовавшего продукта на полке, и возможности электронного ассистента, и наверняка многое другое, что не нашло отражения в статье.

Во-вторых, что на наш взгляд, более важно, это создание и функционирование *системы контроля эффективности действий*, направленных на увеличение динамики продаж

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

с полки магазина. Применение системы RFID, более широко используемой в складском хозяйстве, позволяет не только отслеживать оперативное пополнение полки проданным товаром, но и какие действия и как повлияли на увеличение продаж, что значительно увеличивает скорость и качество принятия управленческих решений.

В-третьих, уверены, что на основании той самой сенсорной системы “обратной связи” о движении продукта с полки магазина компанией METRO Group создана *система по управлению оптимальным складским запасом*. Ведь управляя продажами продукта, организация должна обеспечить запас, достаточный для продаж “от поставки до поставки”. Ни больше (дополнительные расходы на хранение и обслуживание запасов), ни меньше (потери от недопродаж). Создание такой системы, на мой взгляд, является наиболее интересным, т.к. это зона пересечения интересов розничной торговой точки (вне зависимости от ее формата) и компании-поставщика продукта. Сам факт, что ритейлер создает такую систему сам, говорит о том, что данная услуга им уже востребована, но на сегодняшний день существующими поставщиками не предоставляется. А это — новая услуга, которую могут создавать дистрибьюторские компании, предлагая ее не только розничным торговым точкам, но и компаниям-производителям.

Что же принесут поставщикам такие стратегические инновации?

Во-первых, ужесточаются требования к ассортименту товара. Аналитика потребительских предпочтений и динамика их изменения в связи с различной трейд-маркетинговой активностью акцентирует внимание розничной сети на наиболее продаваемом ассортименте в товарных группах. Для компаний-поставщиков, чей товар не востребован конечным потребителем, оплата торговых мест в сети или маркетинговые бюджеты перестают быть гарантией сотрудничества с сетью. Фактически закончилось время поставщиков, которые “грузили” розничные торговые точки полной линейкой своего ассортимента. Теперь для взаимовыгодного сотруд-

Часть II. Борьба за эффективность

ничества *необходимо правильно управлять своим ассортиментом*: определять ключевой ассортимент и осуществлять своевременные действия для стимулирования продаж. Только те поставщики, которые станут управлять своим ключевым ассортиментом, смогут выстроить взаимовыгодные партнерские отношения с розницей.

Во-вторых, возрастают требования к предоставляемому сервису. Теперь уже мало просто поставить товар в сеть. Система управления оптимальными запасами требует от поставщиков более надежной и гибкой системы поставок. Кроме того, трейд-маркетинговая активность сети требует дополнительной информации для конечного потребителя. Информации, позволяющей сделать правильный выбор и правильно использовать продукт. Предоставление такой информации — необходимость более тесной интеграции поставщика и торговой сети. Те поставщики, которые смогут тесно *интегрировать свой бизнес с розничными сетями*, получат дополнительную возможность для взаимовыгодного сотрудничества.

В-третьих, ясно прослеживается необходимость интеграции не только на уровне информации о продукте, способах его производства, а, что более важно, интеграция информационных систем — систем, отвечающих за распределение продукта. Сам факт создания METRO Group сенсорной системы — системы, предоставляющей обратную связь о реальном движении продукта с полки, — говорит о том, что созрела необходимость в ней. Следовательно, вопрос только в том, кто будет создавать такую систему. Если это то не сделают поставщики продукта, созданием сенсорной системы займутся сами сети. Те поставщики, которые первыми создадут распределительно-сенсорную систему, интегрированную с инфосистемой розничной сети, получают серьезное конкурентное преимущество перед своими конкурентами. Преимущество не только в возможности управления распределением продукта, а что более важно — партнерские взаимоотношения с розницей. Поставщики и сети больше не будут

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

по разные стороны баррикад. Но получают это только те, кто создаст такую систему и сделает это раньше. Помните роман Джека Лондона “Время не ждет”? Так вот, оно действительно не ждет. *Создание распределительно-сенсорной системы – уже необходимость.* Компании-поставщики пока не создали ее – что ж, ее создают сами розничные сети. Но в данном случае это уже не система, используемая партнерами, а система, принадлежащая розничным сетям. Выбор за самими компаниями-производителями.

“Сибирский берег” реорганизовывает свою систему дистрибуции по примеру производителей пива. Поможет ли этот шаг стать лидером на рынке Новосибирска?

ФАКТЫ

Лидер снекового рынка России “Сибирский берег” решил реорганизовать свою систему дистрибуции по примеру производителей пива. С 1 апреля 2006 года поставки продукции компании в новосибирскую розницу будут осуществлять два оптовика, являющиеся сегодня эксклюзивными дистрибьюторами пива производства Sun Interbrew.

От нововведения в “Сибирском берегу” ждут роста продаж. Такая система дистрибуции позволила Sun Interbrew стать лидером новосибирского рынка. По словам руководителя группы городских продаж филиала ООО “Сибирский берег – Сибирь” Алексея Маркина, согласно выбранной системе дистрибуции в одну торговую точку может обращаться торговый представитель только одной из дистрибьюторских компаний в городе Новосибирске и Новосибирской области. По мнению господина Маркина, это позволит дистрибьюторам сфокусироваться на развитии “своей” территории, а не на борьбе друг с другом. При этом у дистрибьютора есть мотивация: быть лучше друго-

Часть II. Борьба за эффективность

го. Для справки: эксклюзивные права на поставки всей линейки продукции “Сибирского берега” в Новосибирской области получили две дистрибьюторские компании — “Ютлэнд” и “Калибр”.

“Эти компании были выбраны по итогам тендера, они оказались сильнейшими и смогли предложить наилучшие условия дистрибуции в городе Новосибирске и Новосибирской области”, — сказал Алексей Маркин. Он отметил, что у этих оптовых компаний помимо контракта с Sun Interbrew есть еще контракты с “Вимм-Билль-Данн” (у “Калибра”) и JTI (у “Ютлэнда”). “Все контракты по своей сути схожи между собой, деятельность дистрибьюторов направлена на качественную дистрибуцию на вверенных территориях”, — говорит господин Маркин.

Производитель снеков не только передал продажи дистрибьюторам Sun Interbrew, но и полностью позаимствовал схему работы этой компании. Ее суть состоит в том, что производитель самостоятельно управляет работой торговых агентов, заключает договоры с ключевыми клиентами и сохраняет значительную долю контроля за организацией продаж, передавая при этом все заботы по доставке товара дистрибьютору. В 2001–2003 годах именно эта система работы позволила Sun Interbrew стать лидером новосибирского рынка.

По материалам газеты “Коммерсант-Западная Сибирь”

Комментарии специалистов консалтинговой компании “Бизнес-Гармония”

Компании “Сибирский берег” не стоит надеяться на то, что, скопировав или воспользовавшись системой работы дистрибуции Sun Interbrew, ей удастся добиться увеличения продаж, и тем более — стать лидером на рынке Новосибирска.

Для увеличения объема продаж нужно в первую очередь изменять не работу дистрибуции, а стратегию продаж, которая уже определяет работу дистрибуции и маркетинга. А за-

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

воевание лидерства на рынке FMCG определяется моделью бизнеса компании, которая генерирует различные стратегии продаж.

Воспользовавшись схемой работы дистрибуции Sun Interbrew, “Сибирский берег” может прибегнуть только к количественной и качественной системе распределения продукта на территории Новосибирска. Качественная система распределения продукта позволяет добиться стабильности его присутствия на “полках” торговых точек и является индикатором его реального потребления, давая реальную картину позиционирования продукта в сознании потребителя.

Налаживание качественной дистрибуции, безусловно, приводит к росту продаж, но за счет наполнения полок торговых точек товаром и за счет достижения стабильности присутствия продукта в рознице. Но такой рост продаж носит лишь временный характер. Для управления ростом продаж нужно уже внедрять прогрессивные стратегии продаж.

Но вопрос в другом: действительно ли “Сибирский берег” сможет выстроить качественную дистрибуцию на базе дистрибьюторов Sun Interbrew?

Построение качественной дистрибуции требует определенных ключевых условий.

1. “Политическое” закрепление дистрибьютора за территорией или за определенным сегментом на территории.
2. Узкий пакет товара в прайс-листе торгового представителя, в который должны входить позиции с одинаковым циклом продаж.
3. Системы мотивации и менеджмента, направленные на управление количественной и качественной дистрибуцией, а не на управлении объемом продаж.
4. Бизнес-процесс и информационная система дистрибьютора должны быть ориентированы на формирование оптимальных запасов пакета товара в торговых точках, а не на распределение объема продаж по ним.

Часть II. Борьба за эффективность

5. Взаимоотношения производителя и дистрибьютора должны быть основаны на построении только количественной и качественной дистрибуции, а не на выполнении планов продаж на территории через показатели количественной и качественной дистрибуции.

Исходя из заданных условий построения качественной дистрибуции по “Сибирскому берегу” видно, что “политическое” закрепление дистрибьюторов за территорией отсутствует.

“...Поставки продукции компании в новосибирскую розницу будут осуществлять два оптовика...”

Надеемся на то, что дистрибьюторы сфокусируются на развитии “своей” территории, которая так и не определена, “Сибирскому берегу” не стоит. Особенно в том случае, когда взаимоотношения между производителем и дистрибьютором построены на выполнении плана продаж путем улучшения показателей по дистрибуции. Для дистрибьютора все же определяющим будет получение доходной части, которая в большинстве случаев зависит от выполнения планов продаж, а не показателей по дистрибуции.

Так что “Сибирскому берегу” предстоит столкнуться с “камуфлированным” демпингом со стороны двух дистрибьюторов, которые будут всеми силами отвоевывать ключевые сегменты розницы. Борьба между дистрибьюторами будет продолжаться, и она будет направлена никак не на развитие количественной и качественной дистрибуции в регионе.

“...У этих оптовых компаний помимо контракта с Sun Interbrew есть еще контракты с “Вимм-Билль-Данн” (у “Калибра”) и JTI (у “Ютлэнда”)...”

Широкое портфолио дистрибьютора, куда входит не только пиво, снеки, но и другой пакет товара, говорит о том, что нет сконцентрированности на пакете товара.

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

Качественной дистрибуции можно добиться только в том случае, когда в прайс-листе торгового представителя насчитывается не более 100 позиций всего пакета товара.

Напомним, что построение качественной дистрибуции подразумевает под собой управление формированием оптимальных запасов продукта в торговых точках путем отслеживания динамики продаж из торговой точки. А отслеживать динамику продаж более чем 100 позиций одному торговому представителю практически невозможно. Возможно лишь принимать заказ и влиять на него в торговых точках, не более того.

Только по двум явным условиям уже видно, что шансы построить качественную дистрибуцию у “Сибирского берега” невелики, даже путем копирования действий Sun Interbrew, которые помогли им в 2001–2003 годах стать лидерами новосибирского рынка. Не надо забывать, что сегодня уже 2007 год, и за 4–5 лет произошло усиление конкуренции на рынке FMCG из-за появления большого количества производителей и выстраивания взаимоотношений между ключевой идеей продукта производителя и конечным потребителем. Все это говорит не только об изменении модели бизнеса, но и стратегий продаж, которые и определяют стратегические и тактические шаги работы дистрибуции и маркетинга.

Что похвально из шагов “Сибирского берега”, так это желание управлять продажами в торговую точку напрямую.

“...Производитель самостоятельно управляет работой торговых агентов, заключает договоры с ключевыми клиентами и сохраняет значительную долю контроля за организацией продаж, передавая при этом все заботы по доставке товара дистрибьютору”.

Осталось лишь определиться, чем будет заниматься торговый отдел дистрибуции: вталкивать объем продаж в торговые точки или добиваться качественных показателей по дистрибуции.

Часть II. Борьба за эффективность

Рычаги управления дистрибуцией компании Nemiroff

ФАКТЫ

Крупнейший украинский производитель алкоголя Nemiroff расширяет дистрибуцию в регионах России.

“Изначально мы управляли деятельностью компании в России из Москвы. Теперь пришел момент, когда необходимо стать ближе к нашим потребителям в регионах”, — говорится в сообщении председателя совета директоров компании Nemiroff Александра Глуся. Точками опоры для расширения присутствия в России выбраны столицы регионов, где бизнес компании развивается наиболее динамично, — Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону и Новосибирск. За счет создания торговых домов Nemiroff в регионах возрастет эффективность взаимодействия с партнерами на российском рынке, считает Глусь. Компания сможет эффективно контролировать логистику продукции и совершенствовать дистрибуцию. В Nemiroff рассчитывают довести свою дистрибуцию до 80%, а объем продаж увеличить на 15–20%.

“Новосибирское подразделение будет заниматься продвижением брендов компании и оптимизацией логистики в Сибирском регионе, — говорит директор департамента общественных связей Nemiroff Наталья Коновалова, — а сбытом продукции — компания “Септима”. Затраты на продвижение брендов Коновалова назвать отказалась. Начальник управления информации и внешних связей ФГУП “Росспиртпром” Дмитрий Добров оценил их в несколько тысяч долларов. А российские водочники говорят, что компания тратит на продвижение своих марок в России не менее 20 млн. долл. в год. Сравнимый бюджет только у крупнейшего отечественного производителя, питерской “Веды”, которая, по словам ее вице-президента по маркетингу Дмитрия Барсукова, в 2006 году потратит

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

25 млн. долл. на продвижение своей продукции, модернизацию оборудования и развитие дистрибьюторской сети.

Коммерческий директор “Сибириады” Эдуард Коршиков считает, что украинской компании по силам добиться роста продаж в Сибири на 20%. Сейчас продукция Nemiroff часто не представлена в рознице, поскольку “Септима” не может охватить весь сибирский рынок, а собственная команда эффективных менеджеров в Новосибирске сможет исправить положение.

По материалам газеты “Ведомости”, Новосибирск

Комментарий специалистов консалтинговой компании “Бизнес-Гармония”

В этом комментарии мы хотим обратить внимание на рычаги управления, с помощью которых компании пытаются улучшить показатели по дистрибуции.

Наблюдая за деятельностью производственных компаний по совершенствованию дистрибуции, нас интересует вопрос: каким образом они надеются добиться показателей по дистрибуции в 80%, в 90%? С помощью какого рычага управления?

Одни компании стремятся управлять показателями дистрибуции путем материального стимулирования торгового персонала дистрибьютора в достижении установленных планов по показателям количественной и качественной дистрибуции — рычаг “ВЫХОД-ВХОД”. В данном случае важен только результат, не важно, как он будет достигнут. Успех показателей по дистрибуции зависит только от профессионализма работы торгового персонала дистрибьютора (рис. 5.1).

Другим компаниям важнее знать, как добиться показателей по количественной и качественной дистрибуции, с помощью какого бизнес-процесса. В данном случае компании делают акцент не на персонал дистрибьютора, а на СИСТЕМУ работы дистрибьютора с торговыми точками (рычаг “ВЫХОД-ПРОЦЕСС”) (рис. 5.2).

Часть II. Борьба за эффективность

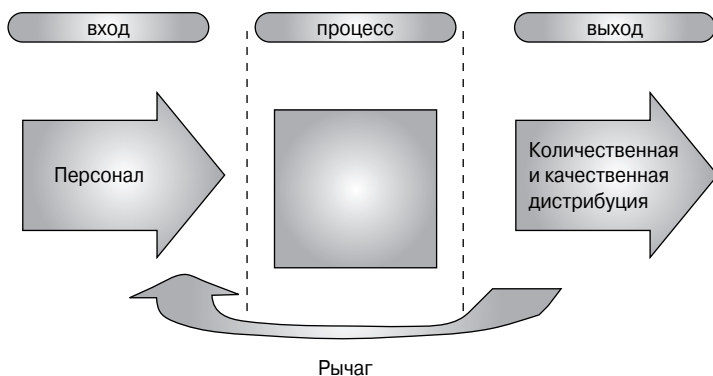


Рис. 5.1. Одни компании стремятся управлять применением рычага “ВЫХОД-ВХОД”

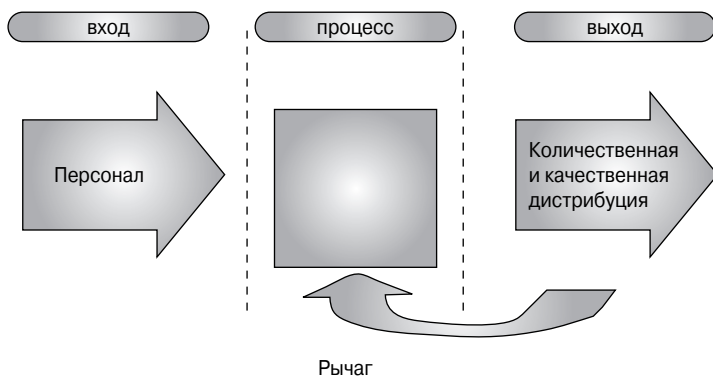


Рис. 5.2. Другие компании используют рычаг “ВЫХОД-ПРОЦЕСС”

Вначале определяется система работы с розницей, после чего вырабатывается алгоритм работы торговых представителей в ее ключевых сегментах.

Выбор рычага управления определяется лишь желанием руководства — управлять действиями по достижению результата или отдавать их на откуп персоналу, требуя от них

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

только результат. Основное преимущество рычага “Выход-Процесс” — это создание управляемой системы работы дистрибуции, менее зависимой от человеческого фактора (работы торговых представителей).

И последнее. Производителям, которые захотят использовать рычаг “Выход-Процесс”, нужно учитывать очень важный момент: готовы ли сами дистрибьюторские компании к изменениям работы своего бизнес-процесса: в алгоритме работы информационной системы, критериях работы персонала и т.д. Ведь именно им предстоит строить систему КПД — качественного построения дистрибуции. Если они не смогут или не захотят это сделать, то у производителя останется один путь — создавать свою дистрибуцию.

Реорганизация системы сбыта

“Вимм-Билль-Данн” (ВБД)

ФАКТЫ

В конце 2006 г. ОАО “Вимм-Билль-Данн Продукты Питания” (“ВБД ПП”) сообщило о расширении филиальной сети. Расширение происходит в рамках масштабной реорганизации сбытовой сети, в ходе которой “ВБД” планирует сосредоточиться на прямых продажах и уменьшить взаимодействие с независимыми партнерами.

Развивая систему прямых продаж, компания планомерно сокращает взаимодействие с независимыми дистрибьюторами, одновременно продающими продукцию их конкурентов. “Реорганизация сбытовой сети, согласно нашим маркетинговым исследованиям, позволит компании увеличить объемы продаж продукции в регионах”, — сообщил Антон Сарайкин. За последние полгода “Вимм-Билль-Данн Продукты Питания” создала порядка 20 филиалов в регионах России.

Часть II. Борьба за эффективность

Между тем участники рынка считают, что реорганизация сбытовой политики “ВБД” ухудшит ее позиции на местных рынках, мотивируя это тем, что если компания откажется от независимых партнеров, ее позиции станут еще хуже, так как местные игроки лучше знают рынок, на котором давно работают.

По материалам газеты “Коммерсантъ”

Комментарий специалистов консалтинговой компании “Бизнес-Гармония”

Да, действительно, переход к прямой дистрибуции зачастую приводит к увеличению объема продаж, но только в краткосрочной перспективе, если переход к прямой дистрибуции был осуществлен в рамках старой стратегии продаж.

Сам переход к прямой дистрибуции — это не изменение стратегии продаж, это изменение тактических действий, направленных на более качественную работу с розничными торговыми точками. А именно возможность более качественно “грузить” торговые точки полной линейкой продукта производителя, что невозможно при работе через дистрибьютора, где в пакете товара торгового представителя присутствует широкий ассортимент товара, причем не только конкурентных позиций, но и позиций других производителей.

В большинстве случаев торговые точки, за исключением супермаркетов, воспринимают дистрибьюторов не как представителей торговой марки, а как поставщиков пакета товара, и строят свои отношения с ними по принципу “лимита суммы заказа”. Это значит, что у торгового представителя дистрибьютора есть лимитная сумма, на которую он сможет “нагрузить” торговую точку товаром. Этот лимит, в большинстве случаев, определяется товароведом с позиции “Сколько денег я смогу тебе отдать в следующий визит?” А какой пакет товара уже попадет в этот “лимит”, определяется позицией товароведа и напористостью торгового представителя.

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

Так, переход к прямой дистрибуции позволяет производителю добиться того, чтобы он воспринимался торговыми точками как поставщик торговой марки, и получил возможность создать и управлять “зоной лимита” путем формирования оптимального ассортимента для каждой торговой точки. Но того же самого можно добиться, создав ЭФК (эксклюзивно-фокусную команду) при дистрибьюторе.

Переход к прямой дистрибуции, — это в первую очередь изменение позиции в “сознании” розничных торговых точек, что теперь появился на рынке новый поставщик продукта — компания “ВБД”, которая поставляет некий пакет товара. Скорость и эффективность построения прямой дистрибуции компании “ВБД” в первую очередь будет зависеть от того, какую долю составлял ее пакет товара в общей “зоне лимита” заказа при работе торгового представителя дистрибьютора с торговой точкой.

В чем заключается ценность дистрибьютора для розничных торговых точек?

Главная ценность дистрибьютора — это его пакет товара, который позволяет эффективно работать с розницей. И чем “сильнее” пакет товара дистрибьютора, тем прочнее его отношения с розницей.

При переходе на прямые продажи “ВБД” необходимо внимательно проанализировать, насколько “сильный” ее пакет товара в каждом регионе. Рознице в большинстве случаев все равно, какие продукты продавать. Она, скорее, сделает ставку на приоритетных поставщиков — на тех, чей суммарный пакет товара для нее важнее. Так, в первое время “ВБД” будет конкурировать своим пакетом товара с пакетом товара дистрибьютора. И выиграет тот, у кого пакет товара “сильнее”.

Безболезненный переход с непрямой дистрибуции на прямую смогут сделать те компании, чей продукт востребован на рынке, или те, чей продукт был основным в пакете товара дистрибьютора.

Так что сейчас для “ВБД” оптимальным шагом будет создание фокусной команды на базе дистрибьютора. Этот шаг

Часть II. Борьба за эффективность

покажет реальную картину — насколько эффективно можно работать с данным пакетом товара, и поможет осуществить безболезненный переход к управлению продажами в торговых точках.

По словам исполнительного директора уральского союза участников потрeбрынка “Альянс”, Алексея Подоляко, “ВБД” уже не первый раз пересматривает организацию своей сети. В 2002 году компания уже пыталась опираться, главным образом, на собственных дистрибьюторов, однако по мере расширения географии и объема продаж направленность на собственные каналы сбыта была утрачена, и “Вимм-Билль-Данн” был вынужден сильно перестроить систему маркетинга в 2004 году, чтобы усилить свое присутствие на рынке.

А вообще, переход компании к прямой дистрибуции или созданию фокусных команд эффективен в тех случаях, когда она стремится перейти от стратегии продаж “управляем продажами в торговые точки” к более прогрессивной стратегии “управляем продажами в ключевых сегментах розницы”, которая позволяет управлять доходной частью пакета товара.

Лето наступило не по плану

ФАКТЫ

Раннее наступление жары застало врасплох производителей и дистрибьюторов мороженого и прохладительных напитков. В результате резко возросшего спроса на их продукцию полки и холодильники столичных магазинов оказались полупустыми. Причем в разряд дефицита попали наиболее ходовые марки из обоих сегментов. Ритейлеры утверждают, что основной причиной стала некачественная логистика дистрибьюторов. Кроме того, не все заводы смогли вовремя подготовиться к сезону, увеличив объемы производства и затоварив склады, а некоторые даже умудрились поставить свои линии на профилактику. Если данная проблема не будет решена, торговцы угрожают производителям сократить торговые площади,

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

выделенные под их бренды, и даже применить штрафные санкции.

В нынешнем году сезон продаж напитков и мороженого начался неожиданно рано. По словам коммерческого директора ООО “КвизаТрейд” Дмитрия Каширина, в мае 2007 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года прирост продаж минеральной воды в супермаркетах “Велика Кишеня” по отдельным ТМ составил до 54%. “Некоторые дистрибьюторы оказались неподготовленными к такому всплеску спроса, в результате чего мы сталкиваемся с невыполнением планов по объемам поставок минеральных вод”, — говорит он. Подтверждает это и категорийный менеджер сети “Фуршет” Андрей Заболотный. По данным ACNielsen, с января по апрель 2007 г. на продажи минеральной воды в таре по 1,5 л пришлось 44,8%, 2 л — 23,7%, 1 л — 9% и 0,5 л — 7,7%. Однако в мае, по утверждению ритейлеров, в связи с наступлением жары резко повысился спрос на напитки в бутылках по 0,5 и 1 л.

Аналогичные проблемы наблюдаются и с реализацией мороженого, продажи которого, по словам участников рынка, выросли по сравнению с предыдущим месяцем более чем в 3,5 раза, а с маем 2006 г. — на 10–20%. Как сказал заместитель директора по логистике и планированию компании “Троянда” Юрий Лихторович, сегодня наблюдается дефицит продукции в вафельных стаканчиках и эскимо. “Мы готовимся к летнему сезону заранее, совершая предсезонное затоваривание складов в начале весны и даже зимой. Однако точно спрогнозировать объемы продаж трудно. В нынешнем сезоне повышение температуры произошло очень неожиданно, в результате чего и возникли проблемы”, — говорит он. Также г-н Лихторович отмечает, что не все супермаркеты обеспечивают необходимый температурный режим хранения продукции, что приводит к появлению большого количества бракованной продукции и, как следствие, возникают проблемы во взаимоотношениях ритейлеров и поставщиков.

Часть II. Борьба за эффективность

Меньше всего проблем оказалось с продажей пива, которое многие поставщики завозят вместе с минералкой. По словам менеджера по связям с общественностью группы предприятий ВВН в Украине Елены Марковой, это связано с тем, что производители пива модернизировали свои мощности еще до начала сезона и оказались относительно подготовленными к неожиданному потеплению. “Кроме того, этот напиток подвержен сезонности не так ощутимо, как минеральная вода или мороженое. На продукцию пивзаводов рост спроса был меньший, и удовлетворить его оказалось проще”, — заключил г-н Панасенко.

По материалам еженедельника “Деловая столица”

Комментарий

Если разобраться, что послужило первопричиной сложившейся ситуации, то на первое место выступает информация, на основании которой производители планировали загрузку своих мощностей, а дистрибьюторы — логистику. Не секрет, что в большей части отечественных торговых компаний движущей силой продаж выступают планы по объему. А по плану лето может начаться только в госучреждениях — выдачей летней формы в армии и отключением горячей воды населению.

Какие данные используются при прогнозировании и планировании продаж? Зачастую это продажи за аналогичный период прошлого года. Но если говорить откровенно, то ни в одной компании нет истории продаж, поскольку последняя опирается на продажи из торговых точек. Сейчас компании смогли накопить лишь информацию об отгрузках товара дистрибьюторам или в торговые точки. И когда компании говорят о плане продаж, на самом деле они подразумевают план отгрузок товара. Продажа товара фиксируется только тогда, когда этот товар купил конечный потребитель.

И управление продажами с учетом сезонных “скачков” возможно только в том случае, когда производитель анализирует динамику продаж из торговых точек. Отслеживая

Глава 5. Комментарии к действиям игроков ...

реальные показатели продаж из торговых точек (ключевых сегментов розницы), он может “видеть” динамику спроса на его товар и оперативно реагировать на его изменения. Пока большая часть производителей опирается лишь на историю отгрузок дистрибьюторам, а дистрибьюторы — на историю отгрузок в торговые точки. Как ни крути, но производитель и дистрибьютор сегодня способны “видеть” только объем отгрузок товара, а не объем продаж. И пока производители планируют только загрузку складов дистрибьюторов и торговых точек, такая ситуация будет возникать регулярно.

Рассматривая ситуацию с “провалами” на полке в таком ракурсе, становится понятно, из-за чего поставщики оказались не готовы к резкому росту продаж и не смогли подстроиться под него. Они держали в уме цифры запланированных отгрузок, а не цифры реального оттока товара из торговых точек (объем продаж). И это было связано не с тем, что они не хотели держать в голове цифры оттока товара, а с тем, что они не обладают данной информацией из-за отсутствия сенсорной системы.

Вообще говоря, происходящее было предсказано нами ранее, в комментариях на намерения компании “Рудь” закрепиться на рынке заморозки. Мы тогда задавали вопрос: на что производители будут ориентировать свою дистрибуцию — на распределение объема продаж по сегментам или на распределение продукта по торговым точкам? Сейчас понятно, что распределяется по-прежнему объем — объем отгрузок.

Что будет дальше? Можем с уверенностью сказать, что за жарким летом неожиданно наступит осень, и поставщики столкнутся с другими проблемами — последующим возвратом “зависшего” товара и увеличения просроченной дебиторской задолженности.

Обвинение погоды напоминает одну реальную историю, свидетелями которой стали сотрудники нашей компании. Как обычно, в начале каждого года руководство компании подводит результаты работы предприятия за год. Собственник производственного предприятия по разливу минеральной

Часть II. Борьба за эффективность

воды на ежегодном собрании задал вопрос торговому отделу: “Почему факт продаж в 2004 г. стал ниже 2003 г.?” На что услышал стандартный ответ от одного из региональных менеджеров, который сообщил, что 2004 год был намного холоднее, чем 2003. Объективная причина? Конечно, да. Но только, анализируя среднюю температуру по стране, выяснилось, что она была в 2004 г. выше, чем в 2003 г. Но больше удивил вывод другого регионального менеджера, который сообщил, что результат низких продаж в 2004 г. связан с тем, что 2004 год был “високосным”!!! Вот вывод так вывод. Региональный менеджер упустил из виду тот факт, что “високосный” год имеет на 1 день больше, значит, и продажи должны быть немного выше.

Но вопрос в другом. На что настроена компания: на ожидание “жары” или на подготовку к ней? Давайте хоть чем-то отличаться от государственных служб, которые всегда не готовы к уборке снега на улицах города, заявляя каждый год, что зима пришла неожиданно.

Свежие комментарии на действия лидеров рынка размещены на сайте “В поисках лидерства на рынке FMCG” по адресу: www.LeaderFMCG.com.

Глава 6



Ответы на вопросы

Взаимодействие КПД и IT-технологий

Очень интересно было бы услышать про соотношение фирменной концепции NMS, предлагаемой IT-компанией, и КПД от “Бизнес-Гармонии”. Являются ли они взаимодополняющими или КПД – более глобальное средство, так сказать философия, а NMS – сугубо технологичный инструмент?

В последнее время стало “достаточно модным” и распространенным явлением среди дистрибьюторских компаний внедрение программных продуктов на основе новейших информационных технологий. Использование таких продуктов в сочетании с оптимизацией ключевых бизнес-процессов призвано помочь компаниям улучшить систему дистрибуции. Одним из таких продуктов является разработка IT-компаний SoftServe для дистрибьюторской сети корпорации Nestle в Украине, который получил название NMS (Nestle Mobile Sales).

Не оценивая преимуществ и недостатков различных программных продуктов (в том числе и NMS), проясним роль КПД (качественное построение дистрибуции), а также связь между технологией КПД и автоматизацией работы торгового отдела (IT-решения) как отображение стратегии продаж компаний. По порядку остановимся на следующих вопросах.

1. Суть КПД.
2. Использование инструментов наладки ключевых бизнес-процессов дистрибуции при КПД.

Часть II. Борьба за эффективность

3. Подходы к планированию результата и к прогнозированию деятельности компаний при построении “дистрибуции завтрашнего дня”.

Раскрытие этих вопросов поможет обратить внимание дистрибьюторов и подразделений, занятых в организации сбыта, на взаимосвязь технологии КПД и применяемых ИТ-решений.

1. Что такое КПД.

КПД — это стратегия построения дистрибуции в рамках выбранной стратегии продаж (рис. 6.1).

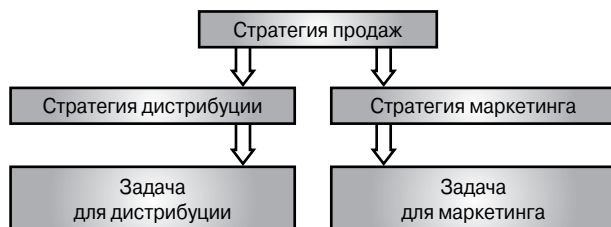


Рис. 6.1. Главное – правильно выбрать стратегию продаж

Работая на рынке дистрибуции FMCG, приходится наблюдать ситуацию, когда многие дистрибьюторы и руководители сбыта производственных компаний воспринимают КПД как “волшебное снадобье”, “универсальный продукт на все случаи жизни дистрибуции”. С помощью КПД они в первую очередь надеются увеличить объем продаж. Почему так? Да все просто — они хотят решить свою главную задачу, ту, которая “сейчас” поставлена перед ними производителем. Ее решение и есть их главная “головная боль”, которая беспокоит изо дня в день.

КПД — это в первую очередь налаживание бизнес-процесса дистрибуции на распределение продукта на вверенной территории. Распределение продукта, а не распределение объема продаж. Но это возможно в рамках определенной

Глава 6. Ответы на вопросы

стратегии продаж. Результат КПД — это покрытие *100% ТТ – целевого сегмента*, в котором будет представлено 100% ключевого для данного сегмента ассортимента, и эта представленность будет стабильна, т.е. *100% времени*. Но уже на этапе определения цели многие руководители сбыта производственных компаний определяют глобальную цель дистрибуции как выполнение объема продаж. Нет предпосылок к изменению системы продаж — нет предпосылок к изменению бизнес-процессов, дистрибуции.

КПД — это стратегические и тактические шаги развития дистрибуции. Стратегия развития дистрибуции базируется на выборе стратегии продаж производителем и на принципах работы производственной компании. “Переразвитие” стратегии дистрибуции по сравнению со стратегией продаж производителя ведет к конфликтным ситуациям. Прежде чем заниматься развитием дистрибуции, нужно определиться со стратегией продаж.

2. Использование инструментов для наладки ключевых бизнес-процессов дистрибуции при КПД.

Итак, бизнес-процесс дистрибуции может быть настроен на распределение продукта по территории или на распределение объема продаж по торговым точкам.

А внедрение IT-технологий в дистрибуции уже помогает “вживить” тактические шаги в работу торгового отдела, который может решать задачу распределения объема продаж по торговым точкам или задачу распределения продукта по территории.

Вот что говорит разработчик NMS — одного из таких инструментов:

“SalesWorks (или NMS) может рассматриваться как эффективный инструмент для практической реализации построения дистрибуции, в том числе и на основе КПД.

SalesWorks (или NMS) способна автоматизировать процессы генерации и обработки информации, а также предо-

Часть II. Борьба за эффективность

ставить такую информацию для принятия руководителем ключевых решений (в том числе избежать ошибочных, не-объективных). Кроме того, этот инструмент позволяет:

- обеспечить товарный и кредитный контроль;
- вводить информацию;
- обеспечить ее сохранение.

Создание и обмен информации выполняется с условием соблюдения принципа “то, что один раз вводилось вручную, далее передается и тиражируется автоматически, без необходимости повторного ввода, где бы то ни было”.

SalesWorks (или NMS) и КПД являются составляющими различных уровней, так сказать, уровень технологический и уровень идейно-прикладной. SalesWorks (или NMS) и КПД могут быть взаимодополняющими (а в случае с Nestle так оно и есть). Так как всегда остается вопрос гибкости и эффективности реагирования этих подходов на требования времени, рынка, нужды конкретного предприятия и т.д., то они не являются застывшей догмой в построении дистрибуции.

Мы не готовы к ответу на вопрос о трансформации КПД в связи с рыночными тенденциями — переход дистрибуции в логистику. Что касается готовности SalesWorks — то с этой точки зрения это гибкий инструментарий, его трансформация, прогресс как программного решения не вызывает никаких ограничений”.

К ответу на этот вопрос готовы мы. Если дистрибьютор не сможет предоставить производителю услугу по качественному построению дистрибуции продукта на выделенной ему территории, создать систему КПД, то производитель либо купит такую услугу у другого дистрибьютора (что сейчас происходит довольно часто) или создаст ее сам (прямые продажи).

Прежде чем выбирать тип системы работы дистрибуции, выстраивать его и принимать решения по использованию

Глава 6. Ответы на вопросы

различных инструментов, важно определить, в какой услуге дистрибьютора нуждается производственная компания. Если производитель сейчас ставит задачу по “проваливанию” объема продаж, то КПД будет восприниматься лишь как утопия. При этом инструменты будут использоваться дистрибьютором с целью усиления прессинга на заказчиков, для манипуляций ими.

Стратегическое развитие дистрибуции и применение инструментов определяется не столько руководителем дистрибьютора, сколько эволюцией стратегии продаж производителя. А стратегия определяет тактику. Тактические шаги — это действия дистрибьютора. IT-технологии и их использование — это инструменты повышения эффективности тактических шагов. Совершенствование тактических шагов возможно только в рамках выбранной стратегии работы дистрибуции. Поэтому главный вопрос не в том, какие инструменты использовать, а в том, чем управлять или какими показателями важно управлять для выполнения главной задачи дистрибуции.

Пока, к сожалению, для большинства производственных компаний приоритетным остается именно “стратегия вала”. Некоторые производители уже начинают изменять свою стратегию сбыта, и это — лидеры рынка. Они уже начали создавать основу для своего будущего. Им и определять будущее дистрибуции. Для таких компаний использование IT-технологий не цель, а “тактическое вооружение”, инструменты для эффективной согласованной работы всех ключевых подразделений.

3. Подходы к планированию результата и прогнозированию деятельности компаний при построении “дистрибуции завтрашнего дня”.

Планирование результата работы дистрибуции и подход к прогнозированию определяются стратегией продаж производителя и задачами дистрибьютора. Результатом рабо-

Часть II. Борьба за эффективность

ты дистрибуции в зависимости от используемой стратегии может быть:

- выполнение планов по объему продаж;
- выполнение планов по объему продаж и показателей по дистрибуции;
- выполнение показателей по дистрибуции и выполнение определенных тактических шагов;
- выполнение показателей по дистрибуции и управление оптимальными “стоком” продукта в рознице.

Достижение именно этих результатов оплачивается дистрибьютору производителем-поставщиком. При изменении стратегии изменятся и ожидания от дистрибьютора, его задачи. Это означает и изменения в подходах к планированию результатов и прогнозированию деятельности дистрибьютора. Невозможно будет добиться выполнения другой (“новой”) задачи, используя прежние (“старые”) действия, в том числе и подходы к планированию и прогнозированию деятельности.

“Дистрибуция завтрашнего дня” — это управление продажами путем управления потребительским спросом. При дистрибуции “завтра” меняется само понятие ожидаемого результата. Это уже не валовый объем продаж и даже не доход, получаемый от продаж продукта в “текущем периоде”. Эти результаты не исчезают. Они по-прежнему важны. Но они играют уже другую роль — “отражения” ситуации, являясь индикаторами, а не целью. Они — следствие. По их показаниям можно судить о том, что “новые” действия, изменения бизнес-процессов происходят в соответствии с “правильно” выбранной стратегией для достижения более перспективного результата — позиционирования продукта в сознании конечных потребителей и сокращения расстояния между продуктом и потребителем. Вот она — цель! Позиционируй и распределяй.

Глава 6. Ответы на вопросы

На достижение этой цели и направляются все усилия. На выполнение данной “новой” главной задачи направляются действия не только дистрибуции, а всей организации, всех ключевых звеньев: производства, маркетинга, дистрибуции.

Основное отличие заключается в том, что задача “продавать” становится главной задачей маркетинга. При том, что “продавать” важно не продукт в его физическом смысле, а идею продукта. “Продавать” не заказчикам (дистрибьюторам, торговым точкам), а конечным потребителям продукта. “Продавать” большему количеству людей большее количество продукта и за большие деньги путем внедрения в психологию потребителя все более четкого представления об идее, которая “заложена” в продукт.

Дистрибуция же становится одним из главных подразделений обеспечения. Ее главной задачей становится выполнение плановых показателей по распределению продукта и обеспечению достоверного информационного потока о движении продукта в местах его потребления (приобретения) конечными потребителями.

Итак, при построении дистрибуции “завтра” ожидаемым результатом работы дистрибьютора будет выполнение показателей по дистрибуции продукта и управление оптимальными “стоком” продукта в рознице. За этот результат и дистрибуция будет получать финансовое вознаграждение. А зная критерии оценки дистрибуции, руководитель уже сегодня может приступать к прогнозированию деятельности и осуществлению действий... И чем раньше начать, тем быстрее наступит “завтра”.

Место и роль трейд-маркетинга в системе сбыта

Подскажите, пожалуйста, кому подчинен отдел трейд-маркетинга: маркетингу или отделу продаж?

Прежде чем ответить на этот вопрос, предлагаю не просто определить функции и задачи подразделения трейд-мар-

Часть II. Борьба за эффективность

кетинга, а посмотреть, какой стратегии продаж придерживается компания. Ведь именно стратегия предприятия определяет роли, главные задачи всех его подразделений.

Стратегия, направленная на *продажу в торговые точки*, концентрирует усилия всех подразделений на “проталкивание” продукта, произведенного производителем через все элементы цепи распределения к конечному потребителю. Задача отдела продаж — напрямую или через дистрибьюторов продать все то, что произвело производство, задача отдела маркетинга — помочь отделу продаж снять “пробки” и протолкнуть товар в розничные торговые точки. Отдел трейд-маркетинга при данной стратегии является подразделением отдела маркетинга, следовательно, находится в структуре предприятия “вне” отдела продаж. В число задач, выполняемых отделом, входят: сбор и анализ информации о структуре рынка (сensus территории), сбор информации об активности конкурентов в розничных торговых точках, а также разработка и проведение маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование работы элементов цепи распределения продукта (акции для торгового персонала, персонала торговых точек, конечных потребителей).

Более прогрессивная стратегия продаж ориентирована на *управление продажами пакета продукта в ключевых сегментах*. В рамках этой стратегии главная задача отдела продаж — обеспечить увеличение доходной части от продаж продукта в торговой точке. Розничные торговые точки не “резиновые”. Невозможно до бесконечности расширять ассортимент. Задача торгового отдела — увеличивать доходность от продаж продукта с торговых площадей торговых точек, на которых удалось “закрепиться” (торговое оборудование, площадь полки магазина). Это возможно, если добиться постоянного присутствия необходимого для сегмента ассортимента и варьировать этот ассортимент, увеличивая доходную часть. Такие действия торговый отдел предпринимает, оценивая динамику продаж каждой позиции из ключевого ассортимента. Параллельно торговый отдел инициирует трейд-

Глава 6. Ответы на вопросы

маркетинговую активность, направленную на обеспечение стимулирования оттока продукта из торговых точек определенного сегмента. Это достигается путем установления стандартов мерчандайзинга, проведением акций, направленных на конечного потребителя, изготовлением специальных рекламных материалов и т.д. “Заказчиком” трейд-маркетинговой активности выступает торговый отдел. Именно он определяет, на какой сегмент необходимо направить усилия, какие действия и с какой интенсивностью следует проводить. Поэтому трейд-маркетинг при данной стратегии подчинен отделу продаж.

При наиболее прогрессивной стратегии, направленной на *управление потребительским спросом*, главной задачей маркетинга становится разработка оригинальной идеи продукта (сам продукт — это физическое воплощение идеи) и обеспечение ее эффективного донесения до конечного потребителя. Необходимо не просто увеличивать потребление продукта, стимулируя его различными акциями, а формировать спрос и потребительские предпочтения. Все действия торгового отдела должны теперь быть подчинены идее продукта и системе коммуникации с конечным потребителем. Теперь уже трейд-маркетинг становится для торгового отдела “заказчиком”. Именно трейд-маркетинг задает параметры системе распределения продукта: где (в каких сегментах), как (в каком ассортименте и по какой цене), когда (скорость “попадания продукта на полку”). Кроме того, именно трейд-маркетинг является заказчиком информации о том, каков отток продукта из торговых точек. Следовательно, в рамках данной стратегии уже торговый отдел подчинен трейд-маркетингу.

Резюме

“Правильность” расположения трейд-маркетинга в структуре предприятия определяется той стратегией продаж, в рамках которой работает организация.

Часть II. Борьба за эффективность

- Если организация ориентирована на управление продажами “В торговую точку”, трейд-маркетинг входит в маркетинговое подразделение организации, т.е. функционирует “вне” отдела продаж.
- Если в качестве стратегии продаж выбрано управление продажами “ИЗ торговой точки”, трейд-маркетинг подчинен отделу продаж.
- Если стратегией продаж является управление “потребительским спросом”, тогда уже отдел продаж (на самом деле в рамках данной стратегии он становится “распределительным отделом”) подчинен трейд-маркетингу.

Как эффективно использовать карточку клиента?

Геннадий Хижняк

Рассматривая формы и наполнение такого инструмента, как карточка клиента, необходимо определить, с какой целью данный инструмент вводится. В рамках решения определенных задач, которые решает торговый представитель, он нуждается в определенных инструментах, которые призваны повысить его результативность и эффективность (снизить затраты ресурсов на достижение результата). Другими словами, определяющим в необходимости внедрения такого инструмента, как карточка клиента и его наполнении, является именно то, какие задачи решает торговый представитель, в рамках какой стратегии продаж он работает.

Рассмотрим, какие варианты карточки заказчика встречаются при различных стратегиях продаж, используемых организациями и, соответственно, при различных задачах торгового представителя.

Стратегия “Продай, сколько сможешь”

В рамках этой стратегии главной задачей торгового представителя является генерирование объема продаж, доста-

Глава 6. Ответы на вопросы

точного для жизнедеятельности предприятия. Что именно он продаст и в каком количестве, большого значения не имеет. Главное — хоть какой-то объем, желательно, конечно, побольше. Каким инструментом необходимо вооружить ТП для увеличения его результативности или эффективности? Так как торговый представитель, работающий в рамках данной стратегии, ориентирован исключительно на заказчика (торговую точку), т.е. именно заказчик управляет продажами (фактически заказчик определяет, что и сколько будет заказано), то инструменты торгового представителя помогают решить только задачу повышения эффективности его работы, а результативность определяет торговая точка. К инструментам, позволяющим снизить затраты времени торгового представителя на прием заказа (затраты ресурса, т.е. повышение эффективности), можно отнести бланк заказа. Часто такой документ совмещают со “свежим” прайс-листом компании, отражающим, какой ассортимент товара на сегодняшний день есть в наличии на складе дистрибьюторской компании. Дополнительно можно добавить чистые графы: “Наименование клиента”, “Адрес и дата доставки”. Данный бланк заказа одноразовый, так как:

- в следующий раз опять именно заказчик будет определять, что и сколько заказывать;
- дистрибьюторы в рамках данной стратегии работают с очень широким ассортиментом товара, стабильное присутствие которого поддерживать сложно.

Стратегия “Продай, что и сколько надо нам (организации)”

В рамках такой стратегии действия торгового представителя направлены на продажу такого объема, который позволит выполнить план продаж. То есть план продаж — прежде всего. Результативность торгового представителя определяется тем, насколько большим будет заказ и насколько ему удастся “нагрузить” торговую точку. Для повышения резуль-

Часть II. Борьба за эффективность

тивности торгового представителя организации необходимо вооружить его какими-то инструментами, позволяющими усилить давление на заказчика, “додавить” на максимально большой заказ. Таким инструментом выступает усовершенствованный бланк заказа, который будет уже “многоразовым” и содержит:

- наименование, адрес клиента, ФИО контактного лица;
- дату заказа;
- ключевой для дистрибьютора ассортимент (что надо заказать ТП);
- “пустографки” для остального ассортимента из прайса (ассортимент при данной стратегии, несмотря на сокращение, еще достаточно широк).

Используя данный бланк, торговый представитель может во время принятия заказа сказать клиенту: “Смотри, ты взял на прошлой неделе 4 шт. и все продал. Значит, на этой неделе рекомендую взять 8 шт.”. Таким образом, торговый представитель получает дополнительный аргумент в преодолении возражений клиента.

Обоснован отказ от снятия остатков в данном бланке руководством дистрибьюторских компаний, работающих в рамках данной стратегии. Остатки необходимы для качественных продаж, т.е. для правильного заказа. А правильный заказ — это не всегда самый большой заказ. В этой же стратегии заказ нужен максимально большой — следовательно, от всего, что идет вразрез со стратегией, лучше отказываться.

Наиболее прогрессивная на сегодняшний день стратегия “Продай, как надо организации” требует от торгового представителя выполнения совсем других задач. Торговый представитель в своем районе должен создать управляемую систему продаж, результатом работы которой будет постоянное наличие в торговых точках необходимого для сегмента этих торговых точек ассортимента. Добиться этого возможно формированием оптимального заказа. То есть

Глава 6. Ответы на вопросы

заказа, необходимого для поддержания в торговой точке запаса продукции, достаточного для постоянного наличия до следующей поставки. Еще раз подчеркну, что правильный заказ — это не обязательно самый большой заказ. Вооружая торгового представителя инструментом для более результативного и эффективного выполнения этой задачи, организация вводит карточку клиента, которая является уже не “бланком заказа”, а “карточкой развития клиента”. Такая карточка должна содержать максимально полные данные о клиенте, в том числе информацию:

- о сегменте и категории заказчика, так как эти параметры определяют необходимый ассортимент (один из параметров работы управляемой системы продаж);
- об установленном оборудовании для продаж (полки, витрины, холодильники) — элементы, влияющие на продажи и, следовательно, на правильность формирования заказа;
- о ключевом ассортименте постоянного присутствия, которого необходимо добиться торговому представителю;
- об остатках продукции на момент визита торгового представителя. Работа с остатками, снятие остатков — необходимое действие для формирования оптимального заказа (выполнение параметра постоянного присутствия ассортимента).

Важно! При данной стратегии использование карточки клиента является обязательным, так как это именно тот инструмент, с помощью которого торговый представитель может сформировать оптимальный заказ. Поэтому руководителю необходимо не только создать (внедрить) карточку клиента, но и обучить персонал правильной работе с ней.

Подводя итог вышесказанному, еще раз отмечу, что карточка заказчика — это инструмент. Инструмент, позволяющий повысить результативность и эффективность торгового представителя. Поэтому то, каким должен быть этот инструмент, определяется задачами, стоящими перед тор-

Часть II. Борьба за эффективность

говым представителем, и той стратегией, которой следует дистрибьюторская компания. Соответствие карточки клиента и этих задач позволяет добиться максимального эффекта от введения такого инструмента. Другими словами, карточка клиента со снятием остатков будет работать только в том случае, если торговый представитель занимается формированием оптимального заказа в торговую точку, а не “загружает” ее объемом продаж, т.е. его организация работает в рамках соответствующей стратегии.

Что эффективнее: создавать фокусные команды или уменьшать количество посещений?

Я – руководитель крупной дистрибьюторской компании. Направление – бакалея: сок, масложировая группа, макароны, сгущенное молоко и т.д. Около 20 крупных контрактов известных российских производителей. По некоторым контрактам, по уровню дистрибуции в своем регионе признаны лучшими по России. Отдел продаж состоит из подразделений – опт, розница, сети.

При заключении новых контрактов возникла проблема “большого” прайс-листа, т.е. снижается качество заказов из-за нехватки времени у ТП.

Вопрос: какой путь развития эффективнее – создание фокусных команд (минусы: распределение финансовых потоков, несколько ТП у одного клиента, документооборот и т.д.) либо общий прайс-лист с уменьшенным количеством посещений на одного ТП (минусы: товаровед не может уделять столько времени одному ТП).

Давайте вначале определимся с понятием “качество заказов”, снижение которого вас так беспокоит в связи с “ростом” прайс-листа.

Под понятием “некачественное” формирование заказа можно подразумевать плохую “проработку” торговым представителем прайс-листа. У товароведа нет времени “прой-

Глава 6. Ответы на вопросы

тись” по всем 500–1000 позициям. По нашим наблюдениям, уже через 4–5 минут совместного формирования заказа (вернее, товаровед “надиктовывает” заказ торговому представителю) товаровед хочет избавиться от торгового представителя (сами проверьте!). И причина такого поведения товароведа вполне понятна. Если он будет каждому торговому представителю лично уделять 30–40 минут, то на всех поставщиков времени не хватит. Мы также заметили, что за 4–5 минут торговый представитель успевает “пробежаться” максимум по 30–40 позициям, и то поверхностно, так как “качество” заказа в данном случае зависит от товароведа.

Выходом из данной ситуации может быть либо сокращение прайс-листа, либо введение фокусной команды. Еще одним вариантом является самостоятельное формирование заказа торговым представителем. Но это возможно лишь в том случае, если товаровед будет доверять торговому представителю. А доверяет он только тогда, когда торговый представитель формирует не нужный ему (ТП) заказ в целях выполнения объема продаж, а оптимальный запас товара на складе торговой точки. Такие действия торговых представителей возможны только в тех организациях, которые ставят перед торговым представителем задачу добиться стабильности наличия продукта в торговой точке, а не выполнить объем продаж любой ценой. И тут понятие “качество продаж” приобретает другое значение — качественное формирование оптимальных запасов товара на складе торговой точки, т.е. создание такого запаса, чтобы продукта хватило до следующего визита торгового представителя, и чтобы у торговой точки не было аргументов не отдать деньги, ссылаясь на слишком большие остатки товара.

Если же вернуться к “большому” прайс-листу, то “некачественное” формирование заказа (в случае формирования оптимального заказа) связано с тем, что у торгового представителя не хватает времени снять остатки на складе торговой точки по всем 500–1000 позициям. Если торговому представителю отводится на торговую точку 10–15 минут — для самостоятель-

Часть II. Борьба за эффективность

ного формирования заказа, забора денег и решения текущих вопросов, то он может проработать максимум 50–70 позиций.

Выбор оптимального варианта — создавать фокусные команды или уменьшать количество посещений — должен основываться на следующих двух важных критериях.

1. Модель поведения торгового представителя в торговой точке. Он принимает заказ или самостоятельно его формирует. От этого зависит, сколько времени он может “продержаться” в торговой точке.
2. Оптимальное количество позиций товара в прайс-листе, которые, в свою очередь, должны быть взаимодополняемыми, а не конкурентными.

Рекомендую выбрать вариант с введением фокусных команд. Почему вариант с сокращением территории торговых представителей не сможет повысить “качество продаж”? Да все просто: каждый торговый представитель будет по-прежнему сам определять, “что и как” ему продавать. Обычно они выбирают продукт исходя из собственных предпочтений, или “как проще” добиться индивидуальных целей — заработать денег в этом месяце. “Как проще” обычно выражается в дополнительных усилиях ТП по манипулированию интересами заказчика на конкретный визит, и если ТП достигает своей цели визита, это ведет к росту дебиторской задолженности заказчика и падению продаж в последующем периоде.

На практике, по опыту компаний, которые внедряют фокусные команды и фокусируют их работу на качестве продаж ключевого (узкого) пакета товара, объем продаж растет примерно на 35–40% в денежном выражении, а доход от продаж этого пакета товара увеличивается в 1,5 раза и более. При этом объемные показатели продаж этого “фокусного пакета” (кг, тонны, упаковки) могут не изменяться или даже падать. Не является ли это свидетельством “эффективности пути” введения фокусной команды?

Что касается “минусов” создания фокусных команд, то хотел бы напомнить выражение: “Дорогу осилит идущий”. Чем

Глава 6. Ответы на вопросы

раньше дистрибьютор начинает процесс формирования и введения фокусных команд, тем меньше вероятность того, что эта фокусная команда будет последней каплей, переполнившей чашу возможностей заказчика. Если же персонал фокусной команды при этом будет самостоятельно формировать оптимальные заказы в ТТ, то это не послужит поводом для ухудшения взаимоотношений с заказчиком. Опасения не оправдаются.

По поводу разделения финансовых потоков... Решение этого вопроса может быть как организационным (отдельное юридическое лицо, отдельный расчетный счет), так и техническим (дополнительный признак, конкретика в назначении платежа — “согласно накл. № ____”). Выбор зависит от особенностей продукта (например: алкоголь — дополнительная лицензия на продажу), финансовых возможностей компании на данном этапе и привычки заказчика.

В качестве резюме

Эффективность пути развития зависит от того, какой тип дистрибуции выстраивает дистрибьютор. Если производители-поставщики готовы “покупать” систему “валовой” дистрибуции, то эффективным будет решение по сокращению количества обслуживаемых заказчиков на одного ТП. Если же актуально и востребовано создание распределительной системы дистрибуции, то вариант введения фокусных команд будет единственно верным решением.

Как убедить собственника?

Сергей Жмурко

У меня, собственно, три вопроса.

Как убедить собственника приобрести для торговых (представителей) “карманные компьютеры”? Шеф категорически против, заикнулся на их цене, а я не могу сформулировать будущие преимущества их использования.

Часть II. Борьба за эффективность

Как убедить собственника выкинуть из прайса “мертвые” бренды (продажи около 1 % месячного оборота фирмы)? Он возражает: “Все равно что-то зарабатываем”. А у меня прайс на 6-ти страницах, и торговые периодически “забывают” в торговой точке про какой-нибудь бренд.

У торговых начисляется зарплата следующим образом:

- 0,5 % от оптовика;
- 0,7 % – супермаркеты;
- 1,5 % – розница.

(Сразу подвопрос: какие проценты обычно встречаются на практике?). Ставка ТП – 300 грн., и, что самое обидное, выполнил ТП план или не выполнил – никакой разницы нет (ни штрафа, ни бонуса). ТП задают мне логичный вопрос: “А зачем напрягаться – все равно только процент получу...” Опять же вопрос о влиянии на собственника: как доказать целесообразность бонусирования/штрафования за план? Подскажите нормальную для Украины (Крыма) схему зарплаты у ТП.

Отвечу вам по порядку, но с конца...

1. Если у вас система зарплаты построена на проценте от продаж, то каждый торговый сам себе отвечает на следующие вопросы:

“Сколько мне нужно продавать, чтобы я мог обеспечить свои потребности?”

ТП, в основной массе, редко думают о далеком будущем, они больше живут сегодняшним днем, решением насущных житейских проблем. Общие призывы и показ перспектив на практике часто не работают.

“Что я буду для этого делать – что продавать и кому?”

Обычно торговый представитель делает выбор в пользу тех позиций, которые либо нравятся лично ему (субъективно), либо востребованы заказчиком (пассивные продажи). Покрытие территории слабое.

Глава 6. Ответы на вопросы

“Если этого мне недостаточно, то как я могу заработать больше?” Я должен:

- больше продавать, но не знаю, как убедить заказчика покупать у меня больше, и при этом нужно напрягаться;
- убедить организацию взять в прайс-лист те позиции, которые хочет заказчик, и на хороших условиях (цена, отсрочка платежа и т.д.);
- работать в нескольких организациях;
- воровать у компании.

Все эти вопросы касаются только ТП, но не компании и ее целей. Собственнику компании знание всего этого обычно оптимизма не добавляет. Кроме того, кто в таком случае управляет продажами компании и, следовательно, всей компанией: ТП или собственник?

2. В отношении “мертвых” брендов.

Конечно, вы можете продолжать искать инструменты для убеждения собственника. Но, применяя различные инструменты по преодолению возражений и усиливая давление, адекватно будет усиливаться и сопротивление со стороны собственника (закон природы: увеличение силы действия равно увеличению силы противодействия). Людям свойственно защищать свою точку зрения, свою позицию. Можно использовать и другую тактику: показать собственнику иную точку зрения, свою позицию, и если она предоставляет лучшие возможности (а оценку возможностей он сделает сам, а не под давлением “аргументов”), то, не исключено, он изменит свое отношение к данному вопросу. Вы же стараетесь убедить его не только в своей правоте, но и в его неправоте, и он, соответственно, сопротивляется этому, защищается.

Предложите ему другую идею, позволяющую добиться того же или большего успеха, и позвольте ему сделать осознанный выбор. Трудно, если вообще возможно, убедить кого-либо в чем-либо. Можно показать другим людям

Часть II. Борьба за эффективность

другую идею и сосредоточить свои усилия на ее донесении с целью правильного ее понимания.

Не бывает непонятливых людей, есть непонятные идеи и люди, неумело их показывающие.

Возможно, собственник не уверен в вашей идее, не видит выгоды для компании от ее применения и не чувствует уверенности в таком шаге — он ее “не покупает”, а возможно, она ему вообще не нужна. В чем может быть выгода для компании?

Я вижу несколько вариантов:

- сокращение затрат на складирование “мертвого” товара;
- увеличение оборачиваемости финансовых средств;
- “позиционирование” компании в глазах заказчиков (имидж);
- возможность управлять продажами “живых” брендов на территории;
- шаг по направлению к управлению заказчиками;
- возможность планировать “завтрашний день”;
- увеличение дохода (грн.) при сохранении валового объема продаж и уменьшении затрат на обеспечение объема продаж;
- более эффективное использование времени ТП для продаж в районе.

Если вы сами уверены в своей идее и видите выгоды от ее применения, то можете использовать один из способов “продажи идеи” собственнику: возьмите на себя ответственность за последствия ее воплощения — сохранение объема продаж. При этом вам придется контролировать не только результат, но и сам процесс: “продать” выгоду исполнителям, разделить процесс на этапы, согласовывать свои действия с собственником и корректировать их по результатам прохождения каждого этапа. Рекомендую

Глава 6. Ответы на вопросы

начать с исключения менее продаваемых и объемных (в количестве) позиций. Но следует помнить, что это отразится на работе ТП (их финансовой мотивации), если не “продать” им выгоду от такого шага.

3. Как убедить собственника приобрести для торговых представителей “карманные компьютеры”?

Хочется напомнить вам, что КПК — не цель, и их приобретение не дает ответов на все вопросы, связанные с продажами. КПК — один из инструментов по эффективному налаживанию бизнес-процесса продаж. Если нет бизнес-процесса, то КПК не поможет, и результат их приобретения и введения приведет только к увеличению затрат.

КПК нужны для оптимизации и повышения эффективности выстроенного процесса качественной дистрибуции. КПК и IT-технологии — это инструменты, помогающие “оживить” тактические шаги в работе торгового отдела по распределению объема продаж по торговым точкам или распределению продукта по территории. Поэтому, прежде чем принять решение по приобретению таких инструментов и вооружении ими торгового отдела, важно определиться с целью столь “затратного” шага. От этого будет зависеть и то, как будет восприниматься цена — как цена оборудования или как стоимость достижения главной задачи. Под стоимостью понимается обеспечение достижения главных критериев — это покрытие 100% ТТ, целевого сегмента, в котором будет представлено 100% ключевого для данного сегмента ассортимента, и эта представленность будет стабильна, т.е. 100% времени.

IT-технологии и КПК являются инструментами для эффективного осуществления стратегии развития компании. Совершенствование инструментов возможно только в рамках выбранной стратегии работы дистрибуции. Поэтому главный вопрос не в том, какие инструменты использовать, а в том, чем управлять, или какими показа-

Часть II. Борьба за эффективность

телями важно управлять для выполнения главной задачи дистрибуции.

Трудность может заключаться не в отсутствии у вас доводов в пользу своей точки зрения или формулировании преимуществ, и не в стоимости вашего варианта, а в том, что у вас с собственником может быть разное видение будущего компании. Если он не видит, для чего это надо и что в результате совершения этого шага он (компания) получит, то любые доводы и аргументы не принесут результата и продвижения в решении такого приобретения. У вас может быть разная цель: ваша, например, — развивать компанию и процесс продаж; его, например, — увеличивать прибыль путем сокращения расходов. Различные точки зрения на действия: например, улучшать качество продаж или сокращать затраты. Различное видение результата: например, управлять продажами или улучшать контроль работы персонала и т.д. Если вам удастся составить общую картину, согласовать и принять долгосрочные планы, то можно переходить к обсуждению и утверждению тех шагов, которые должны быть совершены для того, чтобы общая согласованная мечта становилась реальностью. И вот тут начнется творчество...

Изменение системы контроля и оценки при изменении фокуса внимания производителя

Геннадий Хижняк

Пожалуйста, дайте разъяснения.

Производитель ставит задачи по количеству торговых точек и по качеству присутствия ТОР-ассортимента. Здесь имеется в виду “количество торговых точек, в которые в течение месяца была осуществлена отгрузка дистрибьютором”, или “количество торговых точек, в которых на протяжении месяца присутствовал товар, регулярно отгружаемый дистрибьютором”? И как это отследить?

Глава 6. Ответы на вопросы

То же касается и “качества присутствия TOP-ассортимента” – как определить его наличие в торговой точке в течение месяца?

Получать от дистрибьютора информацию по качеству и количеству не представляется мне логичным, поскольку дистрибьютор – заинтересованное лицо.

Если я правильно понял ваш вопрос, то он звучит так: “Как организовать систему контроля при переходе от одного этапа развития дистрибуции к другому?” Я разложил бы его на несколько вопросов, с которыми сталкиваются менеджеры, совершающие какие-либо изменения и организующие систему контроля.

1. **Что будем измерять?** Другими словами, как мы узнаем, что проводимые изменения приводят к желаемому результату, все ли мы делаем правильно? Проводя любые изменения, менеджер отвечает за создание системы контроля действий, направленных на изменения, и за результат этих изменений.
2. **Кто является пользователем данной информации?** Данный вопрос менеджеры часто не озвучивают, полагая, что ответ и так понятен: “Я провожу изменения, я и являюсь основным пользователем информации”. Такой подход станет источником возникновения проблем между инициатором изменений и лицами, задействованными в этих изменениях при отсутствии у них общего “видения”. Контрольная информация – это не повод “пилить” исполнителя, а обратная связь о качестве проведенной работы.
3. **Как будем измерять?** Измеримость процессов и результатов, как и простота получения данных, – это один из основных факторов, определяющих жизнеспособность системы контроля.
4. **Кто и когда будет измерять?** Это вопрос, связанный с максимальной объективностью и достоверностью информации, а также со стоимостью системы контроля (использование каких ресурсов даст нам наиболее достоверную информацию).

Часть II. Борьба за эффективность

Рассмотрим вопросы по порядку.

1. Что будем измерять?

Целевые задачи для дистрибьютора по количеству ТТ и по качеству присутствия ассортимента прежде всего означают, что производитель, настраивая свою систему распределения, перемещает фокус своего внимания на торговые точки (рис. 6.2). Другими словами, куда продает дистрибьютор наш товар и как он это делает. На этом этапе дистрибьютор воспринимается производителем уже не как “торговая точка, “переваливающая” через себя объем”, а как партнер, как поставщик услуги по построению качественной дистрибуции.



Рис. 6.2. Фокус внимания производителя на разных этапах развития

Итак, что же производитель измеряет на этом этапе?

Количество торговых точек (ТТ) на территории, “сработавших” с дистрибьютором за установленный временной период. Конкретизируйте данную информацию, первоначально определив следующие критерии.

- “Сработавшая торговая точка”. В некоторых организациях критерием является сумма заказа за период (например, не менее 20 у.е.), в других – минимальное количество упаковок продукта (не менее 5 ящиков), в третьих – количество ТТ, сработавших согласно циклу продажи продукта и маршрутизации ТП (например, не менее 3-х заказов в месяц, при цикличности 1 раз в неделю). Определите, какой критерий устанавливается у вас?
- В случае, если цели по количеству ТТ будут сформулированы по каждому сегменту отдельно, согласуйте

Глава 6. Ответы на вопросы

с дистрибьютором сегментацию (лично я встречал различное количество сегментов, используемых организациями, — от 3 до 54). Какая сегментация принята у вас? Какая сегментация у вашего дистрибьютора?

- *“Сенсус” территории.* “Сенсус” — это общее количество ТТ на территории, которые потенциально могут работать с вашим продуктом. То есть появляется возможность объективно оценить потенциал и ставить задачи по активным ТТ более объективно. Сравнивая количество активных ТТ с “сенсусом”, вы можете определить, существует ли потенциал для увеличения их количества. Простое количество ТТ не дает достаточно информации для анализа (500 ТТ для таких городов, как, например, Киев и Николаев, совершенно по-разному оценивают работу дистрибьютора и потенциал развития территории).
- *Качество присутствия TOP-ассортимента* (ключевые позиции для компании-производителя). Тут также необходимо вначале определить следующие понятия.
 - Что такое “ключевые позиции” для вас как компании-производителя? Сколько позиций входит в этот список?
 - Единый ли список ключевых позиций для различных сегментов на территории?
 - Каковы критерии “качественного” присутствия (%)? Определите, какой средний процент присутствия ключевого (TOP) ассортимента в активных торговых точках вы как производитель считаете необходимым.
 - Какие промежуточные цели вы устанавливаете для дистрибьютора по достижению “качества” (каких показателей он должен достигнуть и в какой срок?) Например, на сегодняшний день на территории с “сенсусом” в 1000 ТТ существует 200 активных ТТ со средним показателем присутствия TOP-ассорти-

Часть II. Борьба за эффективность

мента в 30%. Вы как производитель устанавливаете, что необходимо достичь уровня 600 ТТ и 75% присутствия. Достижение данной цели за один месяц нереально, поэтому разбиваем ее на несколько промежуточных целей:

- первый месяц: 400 ТТ и средний процент присутствия TOP – 45%;
- второй месяц: 500 ТТ и средний процент присутствия TOP – 60%;
- третий месяц: 600 ТТ и средний процент присутствия TOP – 75%.

2. Кто является пользователем данной информации?

Согласование общего “видения” производимых изменений, их необходимости – ключевой вопрос ваших взаимоотношений с дистрибьютором. Изменение системы оценки работы дистрибьютора обязательно должно повлечь за собой изменение системы оценки работы его сотрудников (ТП и супервайзеров (SV)). Если вы оцениваете работу дистрибьютора через систему количественных и качественных показателей, а система оценки ТП дистрибьютора (их система заработной платы) основывается на выполнении плана продаж или проценте от объема, то вся система контроля будет восприниматься дистрибьютором либо как “информация для вас”, либо как дополнительный пресс на него. Отношение к качеству предоставляемой информации будет соответствующим. Ответьте себе и покажите дистрибьютору, какую пользу он получит от данной информации. Если польза для дистрибьютора существует, то он, как и вы, будет заинтересован в объективности и достоверности информации. Какова же польза для дистрибьютора?

- Возможность объективно оценить работу своего торгового отдела (эффективность использования денежных средств, затраченных на заработную плату персонала).

Глава 6. Ответы на вопросы

- Возможность построения качественно новой системы дистрибуции, качественно новой услуги, которую дистрибьютор может предложить другим производителям.
- Возможность объективной оценки работы как дистрибьютора на территории, так и производителя со своим продуктом (упреки из разряда “Ваш продукт не продается!”, “А вы сами не умеете продавать!” навсегда уйдут в прошлое).

3. Как будем измерять?

На этапе выполнения задач по количественной дистрибуции (количество ТТ) основной инструмент получения информации — это информационная система вашего дистрибьютора. Если с ним согласованы критерии “сработавшей ТТ” (см. п. 1) и единые форматы предоставления данных, то это наиболее простой способ получения достоверной информации.

На этапе выполнения задач по качественной дистрибуции источник получения информации — это информация из “полей”. Ее может вам предоставить только “сторчек”. Контролируйте его каждую неделю, выводите средний показатель за месяц, сравнивайте с установленными критериями — вот информация для оценки качества представленности вашего продукта в рознице.

4. Кто и когда будет измерять?

В случае, если вы и ваш дистрибьютор имеете согласованное “видение”, какие изменения претерпевает система и зачем, то информация от контролирующей системы — это не инструмент “давления” на дистрибьютора, а дополнительный ресурс, позволяющий дистрибьютору улучшить качество своей работы. Появляется возможность создавать единую систему контроля, информацией которой вы будете пользоваться совместно с дистрибьютором. При этом данные вы будете получать:

Часть II. Борьба за эффективность

- *от дистрибьютора* (из информационной системы дистрибьютора о количественном покрытии розницы — количество “сработавших ТТ” (согласование данных и формат предоставления см. п. 1). Частота предоставления информации — 1 раз в месяц);
- *“из полей”* (оперативно) о качественном присутствии ТОР-ассортимента (после согласования данных и формата предоставления — см. п. 1). Ее возможно получать из “сторчека”, заполняемого супервайзером вашего дистрибьютора во время совместных визитов в ТТ с торговым представителем. Супервайзер, проводя 80% своего рабочего времени “в поле” вместе с торговым представителем, должен делать 4–5 “сторчеков” в неделю (в зависимости от количества рабочих дней в неделю). Средний показатель за месяц и определит “качество присутствия ТОР-ассортимента”. Частота предоставления информации: промежуточной (средний показатель за неделю) — 1 раз в неделю, итоговой — 1 раз в месяц;
- *от вашего регионального (территориального) представителя*: периодически, но не реже 1 раза в две недели, информацию о достоверности данных дистрибьютора. При совместном визите вашего территориального (регионального) представителя и ТП дистрибьютора ваш представитель заполняет “сторчек” по активным ТТ. Если данные “сторчека” вашего представителя будут сильно отличаться (более 15%), то объективность информации можно ставить под сомнение. Покажите данную информацию дистрибьютору. Если у вас есть согласованное “видение” происходящих изменений (см. п. 2), то заинтересованность дистрибьютора в налаживании своей системы, в качественной работе своих сотрудников будет, возможно, даже больше вашей.

В качестве резюме приведу пример, как один из наших партнеров (крупная компания-производитель) при проведении изменений установила систему контроля над ними.

Глава 6. Ответы на вопросы

Для достижения целей по увеличению объемов продаж было необходимо добиться следующего.

- Представить продукт компании не менее чем в 70% ТТ от существующего “сенсуса”. Для различных территорий это составило от 200 до 400 активных ТТ. (Активной считалась ТТ, купившая в месяц продукции не менее чем на 20 у. е.)
- Средний процент присутствия ключевого ассортимента в данных торговых точках должен составлять не менее 80%.
- Данный процент – единый для всех сегментов.
- Этих показателей необходимо достичь в течение 3 месяцев, для чего по каждой территории установлены свои плановые цифры на каждый месяц периода.
- Данные предоставляются в едином установленном для всех дистрибьюторов формате.

Данная информация использовалась производителем и дистрибьютором для согласования и коррекции планов развития территории и установлении планов продаж на территорию на период.

Источники получения информации:

- данные по количеству ТТ измерялись с помощью информационной системы дистрибьюторов;
- данные по качеству присутствия ключевого ассортимента оценивались “в поле” по “сторчеку”.

Периодичность получения информации и ответственные лица таковы.

- Данные по количеству ТТ – один раз в месяц из информационной системы дистрибьютора. Ответственный за своевременное предоставление этой информации – территориальный менеджер и руководитель компании дистрибьютора.
- Данные по качеству присутствия ключевого ассортимента – на основании “сторчека”, заполняемого терри-

Часть II. Борьба за эффективность

териальным менеджером (в данной производственной компании территориальный менеджер выполнял функции супервайзера эксклюзивной фокусной команды при дистрибьюторе) при совместном визите с ТП (не менее 4 “сторчеков” в неделю.) На основании ежедневных “сторчеков” рассчитывается средний показатель присутствия ключевого ассортимента.

Качество присутствия оценивается только в активных ТТ.

Региональный менеджер осуществляет контроль ежедневного заполнения “сторчеков” и не менее одного раза в месяц проверяет качество заполнения “в поле” при совместных визитах с ТП.

Почему производители переходят на прямую дистрибуцию?

Николай Дорошук

Есть один наболевший вопрос, мне важно ваше мнение! Мы работаем с несколькими производителями и импортерами продуктов питания. Один из наших партнеров хочет перейти на прямую дистрибуцию на территории Крыма, некоторые компании-импортеры замороженных продуктов питания тоже намереваются встать на этот путь.

Чем их смущают дистрибьюторы, они же не смогут полностью обеспечить присутствие во всей рознице Крыма, за исключением сетей! У меня возник вопрос: с чем связана такая тенденция, и как в дальнейшем, по вашим прогнозам, могут развиваться отношения производителей (импортеров) с дистрибьюторами.

Тенденция перехода производителей и импортеров на прямую дистрибуцию связана с несколькими факторами:

- стремлением управлять качеством присутствия продукта в рознице — создать распределительную систему дистрибуции;

Глава 6. Ответы на вопросы

- возможностью получать достоверную информацию о движении продукта “сквозь” ключевые сегменты розницы — создать сенсорную систему дистрибуции;
- необходимостью усиления контроля и управляемости по выполнению показателей по объему продаж — создать валовую дистрибуцию.

Стремление импортеров создать прямую дистрибуцию связано еще и с тем, чтобы обеспечить свое будущее как дистрибьютора, ведь рано или поздно “чужеземный” производитель захочет официально выйти на рынок Украины.

В большинстве случаев основное стремление отечественных производителей создать прямую дистрибуцию связано с усилением контроля и управляемости по выполнению показателей по объему продаж — валовая дистрибуция. Производственные компании хотят сами ставить планы по продажам своим торговым представителям и контролировать их выполнение.

Мало кто из производителей (в основном это западные компании) тяготеет к созданию прямой дистрибуции с целью управлять качеством присутствия продукта в рознице и получать достоверную информацию о движении продукта через торговую точку — распределительно-сенсорную систему дистрибуции.

Формирование распределительно-сенсорной системы дистрибуции позволяет производственным компаниям выработать систему принятия качественных решений по управлению жизнедеятельностью своего продукта на каждой отдельно взятой территории — получить рычаги по управлению объемом продаж на территории, а не выжимать его из дистрибьютора. Дистрибьютор же не ест продукт, он его продает куда-то и как-то дальше. Поэтому для того, чтобы управлять объемом продаж (развитием торговой марки), производитель вынужден взять под свое управление эти “куда-то” и “как-то”. Взять под управление, а не контролировать. Это закон выживания и развития любого производителя на

Часть II. Борьба за эффективность

высококонкурентном рынке, каким и является на сегодняшний день рынок FMCG.

Не стоит делать ставку на производителей, которые создают прямую дистрибуцию на основании того, что дистрибьютор не отрабатывает объем продаж. Рано или поздно они поймут, что дело здесь не только в том, есть у тебя прямая дистрибуция или нет. Дело совсем в другом: с какой целью ты строишь тот или иной тип дистрибуции?

А вот тех производителей, которые создают свою дистрибуцию на основании того, что дистрибьютор никак не может выстроить качественную дистрибуцию по распределению продукта на территории (продукта, а не объема продаж), упускать не стоит. Здесь дистрибьютору важно понять, что он не так делает, и вообще, какую систему дистрибуции он должен создать сегодня, чтобы работать с такими производителями. Ведь дистрибуция сегодня — это не продажа продукта, а предоставление услуги производственным компаниям по его распределению на территории. И эта услуга может носить либо только характер распределительной системы дистрибуции, либо распределительно-сенсорной системы дистрибуции.

Чем их смущают дистрибьюторы, они же не смогут полностью обеспечить присутствие во всей рознице Крыма, за исключением сетей!

А зачем добиваться полного покрытия всей розницы? Это стратегия вчерашнего дня, когда производственные компании стремились работать со всеми сегментами розницы — добиться 100% покрытия и 100% представленности 100% ассортимента продукта. На сегодняшний день производственным компаниям нужно стремиться работать с ключевыми потребителями продукта, которые покупают его в ключевых сегментах розницы.

На первом плане должен быть потребитель, а на втором — “места скопления” (торговые точки) этих потребителей. Каждый потребитель имеет свои любимые места скопления, где он приобретает свой любимый продукт. И на сегодняшний день потребители меняют свои прежние места скопле-

Глава 6. Ответы на вопросы

ния на новые — супермаркеты. И эта тенденция будет продолжаться. Это лишь вопрос времени.

Стремиться покрыть все сегменты розницы должны те производители, продукт которых носит импульсивный характер потребления (жевательная резинка, шоколад, вода, снеки и т.д.), который в большинстве случаев приобретается не только в супермаркетах, но и в других сегментах розницы.

Вопрос в другом: какое будущее ждет дистрибьюторов?

Могу смело сказать, что часть дистрибьюторов станет логистами, а часть останется дистрибьюторами, которые уже будут работать только с линейной розницей. Работать с сетевой розницей (супермаркетами) должен только производитель. И вопрос здесь не только в том, что этого требуют сети. Вопрос здесь в том, что только производитель сможет управлять доходной частью своего пакета товара в данной рознице. Здесь мы говорим не об управлении объемом продаж, а об управлении доходной частью по пакету товара, который представлен в сетевой рознице.

Как в дальнейшем, по вашим прогнозам, могут развиваться отношения производителей (импортеров) с дистрибьюторами?

Развитие отношений будет исходить из стратегии продаж производителя, которая определяет характер работы дистрибуции. Сейчас среди отечественных производителей доминирует стратегия продаж по загрузке складов дистрибьютора и торговых точек объемом продаж, который формируется либо на основании прошлых продаж, либо на основании стремления покрыть производственные, маркетинговые, дистрибуционные затраты, либо на основании “хочу именно вот столько”.

По тенденции развития рынка FMCG, а именно борьбы за долю рынка среди производственных компаний, можем сказать, что успех будет за теми производственными компаниями, которые будут внедрять прогрессирующие системы продаж, что, в свою очередь, изменит характер работы дистрибуции. И только потом перед производственными компа-

Часть II. Борьба за эффективность

ниями встанет вопрос: воспользоваться дистрибуцией извне или создать свою? Ответ будет определяться политикой производственной компании, а также готовностью дистрибьюторов предоставить прогрессирующий тип дистрибуции.

В качестве резюме могу сказать следующее. Ориентируйте развитие своего дистрибьюторского бизнеса на те производственные компании, которые не только думают прогрессивно, но и действуют так же, как думают.

Какова роль оптового подразделения в системе продаж?

Сергей Жмурко

Спасибо за постоянное информирование.

Я с большим интересом просмотрел ваши видеокурсы о КПД.

В свою очередь в настоящее время меня интересует тема о роли и месте оптового подразделения в системе продаж дистрибьюторской компании – взаимодействие с подразделениями прямых продаж, подчиненность и т.д.

Думаю, эти вопросы могут интересовать многие компании, которые эволюционируют из оптовых в дистрибьюторские.

Для ответа на них необходимо ясно представлять, как дистрибьюторская компания видит свою роль в бизнесе.

“Дистрибуция” (лат. *distributio*) – “распределение”. Дистрибьюторская компания – это предприятие, которое занимается распределением продукта производителя на вверенной ему для этого территории (регионе). Задача дистрибьютора – распределить продукт на вверенной территории путем его представления в каналах сбыта (заказчикам), в которых происходит приобретение продукта конечным потребителем. Каналы распределения – это сегменты рынка FMCG (розничные Торговые точки (РТТ); ТТ на рынках; КаБаРе (кафе, бары, рестораны); предприятия, использующие продукт для переработки; и т.д.). Распределяться продукт может через различные подразделения продаж.

Глава 6. Ответы на вопросы

- Отдел оптовых продаж (ООП). Заказчики — предприятия, использующие продукт для последующей продажи розничным торговым точкам, обслуживающим потребителей.
- Отдел прямых продаж (ОПП). Заказчики — торговые точки, реализующие продукт непосредственно потребителям.
- Отдел региональных продаж (ОРП). Заказчики находятся на удаленных территориях. Могут быть как оптовыми, так и розничными.

Следовательно, дистрибьюторская компания оказывает услугу производителям по распределению продукта на вверенной территории. Дистрибьютор не продает продукт. Он его распределяет. Он продает производителю услугу.

Если принять такую роль дистрибьютора, то получается, оказывая услугу производителю, он должен создать систему по управлению своими заказчиками. На практике можно увидеть различные взгляды отделов на действия и методы продаж. Задача руководителя — выбрать общую цель, разработать и согласовать стратегию достижения цели компании и распределить роли между отделами продаж.

Роль организации (и подразделений продаж) может быть:

- “внутренней” — достижение только своей цели. Например: обеспечить поступления финансов для собственника (заработать “бабло”), создать конкурентоспособную структуру, обеспечить предоставление материальных благ персоналу и т.д.;
- “внешней” — создание и “продажа” услуги производителю на своей территории. Услуги отдела продаж, транспортной логистики, услуги по складированию и хранению продукта, по финансовому сопровождению продаж и т.д.

Роль компании определяет роли отделов, в том числе и отдела оптовых продаж.

Нужно учитывать не только объемы продаж отделов, но и то, “где и кому” продают отделы продукт (территорию вли-

Часть II. Борьба за эффективность

яния отделов). Рассмотрим основные возможные территории каналов распределения товара в общем объеме продаж в регионе (рис. 6.3).

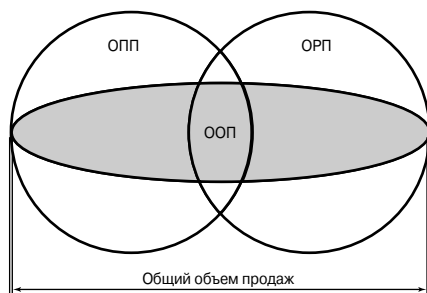


Рис. 6.3. Территория влияния дистрибьютора

Объем продаж региона = сумма объемов продаж всех сегментов рынка в регионе ($VIP + A + B + C + \dots$) = сумма объемов продаж подразделений продаж ($ОПП + ОРП + ООП$).

Пояснение к схеме: на всей территории дистрибьютора сформирован объем продаж. Этот объем формируется за счет продаж в различные сегменты рынка различными подразделениями продаж: ОПП, ОРП, ООП. Если разделение продаж между ОПП и ОРП происходит по территориальному (географическому) признаку или признаку сегмента и не вызывает дополнительных вопросов, то деятельность ООП не определена до конца. Территория влияния этого отдела может дублировать территории и сегменты рынка других подразделений за счет последующих продаж оптовых заказов. Объем продаж ООП формируется за счет неэффективности продаж других отделов, “невыполненного” объема продаж ОПП и ОРП. В результате обычно происходит усиление деструктивной конкуренции между отделами дистрибьюторской компании. Фокус внимания руководителя смещается от конкуренции с другими продуктами и с другими дистрибьюторами на “внутреннюю” конкуренцию. Так может быть, разумней предпринять усилия для повышения эффективнос-

Глава 6. Ответы на вопросы

ти работы ОПП и ОРП, а не “затыкать дыры” отделом оптовых продаж?

Резюме

От определения роли дистрибьюторской компании в бизнесе будут зависеть не только роли отделов продаж, но и их место в организационной структуре и способы их взаимодействия с другими подразделениями. Задача руководителя — определить роль компании в бизнесе и добиться согласованной работы подразделений для выполнения роли компании.

Ключевую роль отдел оптовых продаж выполняет только при следовании стратегии управления продажами путем стремления выполнить план продаж любой ценой — прессинг отделов. Оптовый отдел играет роль “хлыста” для других отделов. Но цена такого “самобичевания” может оказаться слишком высокой для будущего как самой дистрибьюторской компании, так и продукта. Если не видеть будущего своего бизнеса, будущего своего продукта, то зачем нужны потраченные усилия и ресурсы в настоящем?

Как вести себя с производителем, который хочет выставить продукт премиум-класса в несегмент?

Геннадий Хижняк

Нас спрашивают:

Ведущий производитель, чьи интересы мы представляем в данном регионе, требует выставить продукцию премиум-класса (новый проект) в том сегменте в тех областях, где доля его потребления очень низкая. После результатов сторчека, который провел региональный менеджер, я увидел низкий показатель данной продукции по сегментам. Первая реакция: “Надо наказать торговых представителей”. Но чуть позже я остыл и задал себе вопрос: “Хорошо, я дам взбучку, они выставят этот продукт, но что будет даль-

Часть II. Борьба за эффективность

ше? Будет ли он продаваться? А если он не продастся (короткий срок годности – 14 дней)? Возместит ли производитель убытки?” Посоветуйте, как поступить в данной ситуации, если этот производитель занимает 80% от нашего общего объема продаж.

Как поступить дистрибьютору в регионе при прессинге со стороны производителя, который имеет прямое влияние на прибыль компании?

Ответ на ваш вопрос лежит вне решения той задачи, которую перед вами поставил производитель. Ответ находится в рамках, определяемых вашими взаимоотношениями с производителем. Эти взаимоотношения определяют те задачи, которые решает дистрибьютор на территории. В конечном итоге это та услуга, которую производитель приобретает у дистрибьютора в зависимости от выбранной производителем стратегии распределения продукта.

Проходя различные этапы своего развития, решая различные задачи с помощью различных стратегий, производитель “приобретает” у дистрибьютора различные услуги и степень интеграции бизнеса производителя и дистрибьютора, соответственно, тоже различна.

Более подробно об изменении стратегии работы производителя и об изменении взаимоотношений производителя и дистрибьютора можно прочитать в статьях на нашем сайте www.kpd.ua. Приведу их только в форме таблицы (табл. 6.1).

Анализируя таблицу, предлагаю обратить внимание на то, какие части, генерирующие объем продаж, находятся в управлении дистрибьютора и производителя в зависимости от того, какую задачу решает производитель.

“Закупай как можно больше, продавай сколько сможешь”. При данной стратегии процесс генерации объема продаж полностью находится под управлением дистрибьютора. Производитель сконцентрирован на результате – объеме продаж. Степень интеграции бизнеса минимальная. И производитель, и дистрибьюторы живут “здесь и сейчас”, без планов долгосрочного сотрудничества и взаимных обязательств.

Глава 6. Ответы на вопросы

Таблица 6.1. Задачи дистрибьютора и услуги, приобретаемые производителем

Задача для дистрибьютора от производителя	“Услуга дистрибьютора”, приобретаемая производителем
Закупай как можно больше, продавай сколько сможешь	Полный комплекс предоставляемых услуг: • складская логистика • транспортная логистика
	• распределительная логистика • финансовая логистика • продвижение продукта на территории
Продай столько, сколько надо! Продай сколько надо, используя КПД: количество ТТ качество присутствия ТОП-ассортимента	Комплекс услуг с заданными параметрами качества: • складская логистика • транспортная логистика • распределительная логистика
• Создай систему распределения, отвечающую заданным параметрам производителя • Обеспечь информационный поток о движении продукта из ТТ	Комплекс услуг с заданными параметрами качества и процесса их создания: • информационная логистика • складская логистика • транспортная логистика • распределительная логистика

Формула увеличения объема продаж:

$$V = \text{Дистрибуция} \times \text{Маркетинг}$$

При стратегии “Продай, сколько надо!” производитель уже берет под свой контроль маркетинговую составляющую генерации объема продаж на национальном уровне и частично на локальном при соблюдении параметров дистрибуции

Часть II. Борьба за эффективность

(трансформация задачи дистрибьютора в “Продай, сколько надо, используя КПД”). Временные рамки для выполнения поставленных задач дистрибьютором говорят о более долгосрочной форме сотрудничества. Работа в целевых параметрах (количество ТТ и качество присутствия ТОП ассортимента при КПД) определяет взаимные обязательства между производителем и дистрибьютором. Со стороны производителя это закрепление за дистрибьютором прав на работу на заданной территории, а со стороны дистрибьютора — выполнение параметров дистрибуции при КПД или как минимум выполнение планов продаж.

Выполнение задачи “Создай систему распределения, отвечающую заданным параметрам производителя и обеспечить информационный поток о движении продукта из ТТ” требует от дистрибьютора и производителя наиболее тесной интеграции. Это уже долгосрочное партнерство. Дистрибьютор уже становится элементом цепи распределения продукта, причем элементом, работающим по строго определенным параметрам. Производитель определяет параметры работы дистрибуции и маркетинговой составляющей объема продаж. Другими словами, именно производитель полностью контролирует процесс генерации объема продаж и, следовательно, увеличение объемов продаж находится в зоне его ответственности. Зона ответственности дистрибьютора определена параметрами работы системы дистрибуции.

Предвижу вопрос, что все это “высокие материи”, а что же делать нам сейчас? Как принято в Одессе, отвечу вопросом на вопрос: “А какую задачу ваша организация решает сейчас? Какую услугу приобретает у вас ключевой производитель?” Ответы на эти вопросы как раз и определяют задачи более низкого порядка, действия вашей организации и естественно зоны ответственности обеих сторон. Без ответа на эти вопросы конфликты интересов производителя и дистрибьютора будут неизбежны. И первоочередная задача руководителей дистрибьютора и производителя ответить на них, т.е. согласовать видение совместного будущего, роли обеих организаций,

Глава 6. Ответы на вопросы

зоны ответственности и совместные задачи. Кроме этого, задаются параметры действий, направленных на выполнение этих задач, и параметры результатов этих действий.

Думаю, что ответ на ваш вопрос “Что делать с производителем...” теперь для вас очевиден: “Необходимо садиться за стол переговоров и договариваться. Договариваться о том, какие задачи следует решать вашей компании на территории, о зонах ответственности, о критериях оценки результата и параметрах выполнения действий”.

Как мотивировать персонал продавать качественно?

Геннадий Хижняк

Есть несколько ФК, есть команда с общим прайсом, как мотивировать качественно продавать большой ассортимент либо новую позицию?

У меня сразу возникает встречный вопрос: “А зачем?” И это не праздное любопытство, а абсолютно конкретный вопрос, который в глубине души или, возможно, открыто задают ваши торговые представители.

Не будем сейчас рассматривать, что такое “качественно продавать” в вашем понимании, просто рассмотрим “Зачем продавать качественно?”.

На что сейчас ориентированы все действия торговых представителей в вашей организации, вне зависимости от того, в какой команде они работают? Не ошибусь, если предположу, что все ориентировано на “выполнение планов продаж”. Ведь верно? Организация ждет, что торговый представитель будет продавать все больше и больше, и вся система материальной мотивации построена на выполнении планов продаж. Выполнил план — получи. Перевыполнил — молодец, получи еще больше!

Часть II. Борьба за эффективность

И тут вводится новый параметр — “качество продаж”. А как соотносятся старая задача — “объем” и новая — “качество” продаж? Разные задачи предполагают различные действия для их выполнения. Не конфликтуют ли между собой эти задачи? Если существует конфликт задач, чего же от нас хотят, какая задача более приоритетная?

Если “качественные продажи” — это инструмент для выполнения главной задачи (“объема”), значит ли это, что более приоритетным есть объем? Если да, то будет ли выполнение плана по объему продаж “индულгенцией” при невыполнении качественных показателей?

Если все-таки важнее “качество”, то зачем ставятся планы по объему? И что будет, если качественные показатели будут выполнены, а объем — нет?

Как видите, в вопросе “Зачем нужно качество продаж?” содержится много скрытых вопросов. Самый главный из них: какую задачу решает ваш торговый отдел? Какая главная задача стоит перед вашими торговыми представителями? Без ясного понимания задач невозможно говорить о высокой мотивации персонала к достижению поставленных целей, и целей по качественным продажам в том числе.

Справедливости ради нужно отметить, что существует путь, при котором возможно, не меняя задач по выполнению планов по объему, вынудить (но не мотивировать!) торгового представителя продавать более “качественно”. Данный метод можно применить для команды с “общим прайсом”, либо в случае оптимизации портфеля фокусной команды. Этот путь — сокращение ассортимента товарного портфеля торгового представителя для фокусирования внимания на оставшихся. Торговый будет просто вынужден фокусироваться на том, что он может продавать. Однако такое косвенное усиление прессинга на торгового представителя влечет за собой либо конфликт с розничными торговыми точками (“прессинг” торговый будет переносить на них), либо торговые представители будут покидать вашу организацию.

Глава 6. Ответы на вопросы

Резюме

Для улучшения качества продаж вы можете следующее.

- Сузить ассортимент товарного портфеля торгового представителя с целью концентрации его внимания на ассортименте. В этом случае вам необходимо понимать, что “качеством” продаж все равно управляет торговый представитель.
- Переопределить задачи торгового представителя с достижения “количественных” показателей на “качественные”. В этом случае вы должны быть готовы взять ответственность за “количественный” результат на себя, а не перекладывать его на исполнителей, обеспечивающих качество.

В качестве примера приведу диалог одного нашего партнера-дистрибьютора (Д) с представителем производителя (П). Сознательно привожу пример с введением такого критерия, как качество на более высоком уровне (уровне дистрибьютора). Дистрибьютор (собственник или руководитель торгового отдела) обязательно задаст интересующий его вопрос, торговый представитель — не всегда.

Д: По вашему мнению, “качество продаж” приведет к тому, что объемы продаж возрастут?

П: Да, верно!

Д: Тогда почему бонус разбит на две части? Если я выполняю план по объему, нужно ли контролировать “качество” — ведь и так все хорошо?

П: Качественные показатели позволяют оценить корректность установленных планов — а может, они занижены?

Д: Значит, если я выполняю план по качественной представленности и по объему, то планы корректны и увеличиваться не будут?

П: Нет, конечно. Динамика роста рынка говорит о том, что объемы должны расти.

Д: А кто и как оценивает эту динамику?

П: Наш отдел маркетинга.

Часть II. Борьба за эффективность

Д: А если мы выполним план по качественной представленности, но не выполним план продаж, то могу ли я рассчитывать на бонус за выполнения планов? Ведь, возможно, что отдел маркетинга ошибся в прогнозах?

П: (после небольшого замешательства) Нет. За объем в этом случае вы бонус не получите, ведь план не выполнен.

Д: Но, по вашим словам, качественные показатели отражают объективность планов. Качество есть, а объема нет — значит, план не объективен. Нужно платить бонус!

П: Но ведь план не выполнен! Значит, и бонуса нет!

Д: (уже начиная раздражаться) Другими словами, эти два показателя никак не зависят друг от друга! Тогда зачем ввели еще один показатель для начисления бонуса?!

П: (выдает заученную фразу) Зависят. Качественные продажи увеличивают объем продаж! Мы предоставляем вам возможность дополнительного заработка.

Д: То есть речь идет о дополнительном заработке. Теперь понятно. Ну что ж, будем стараться. Получится — хорошо, не получится — значит, дополнительный бонус не заработаю...

Попробуйте сами ответить: появился ли у дистрибьютора и его торговых представителей стимул, мотивация для достижения качественных продаж?

Как оперативно заменить персонал, который противится изменениям?

Геннадий Хижняк

Как при выделении фокус-команд, смене части персонала, которые категорически не готовы к переменам, оперативно найти замену, произвести подготовку с учетом того, чтобы кандидат был готов к перестроению структуры работы?

В вашей организации происходят (или только назревают) изменения. Эти перемены встречают сопротивление со стороны старого персонала торгового отдела. Какую именно связанную с этим проблему вы хотите решить?

Глава 6. Ответы на вопросы

Как минимизировать сопротивление старого персонала?

Как минимизировать потери организации, связанные со сменой персонала? То есть подбор, подготовка и введение в должность новых торговых представителей.

Рассмотрим оба вопроса подробнее.

Как минимизировать сопротивление персонала к изменениям? Известное китайское пожелание гласит: “Чтоб ты не жил в эпоху перемен”. Почему же так сильно сопротивление переменам в сознании человека? Ответ прост: каждый человек стремится найти свою зону комфорта. Когда четко определены и понятны как его действия, так и реакция окружающей среды на них. Достигнув этой зоны, человек старается всячески ее удерживать.

Посмотрите на своих родителей, бабушек, на старшее поколение, чей возраст приближается к пятидесяти. Почему многие из них так тяжело воспринимают наше бурное время перемен (последние лет пятнадцать–двадцать). Они росли, воспитывались и формировались как личности (система ценностей, модель поведения) в совсем другое время. Они жили в своей зоне комфорта. Да, возможно, не все и не всегда их устраивало. Но мир был предсказуем и, главное, понятен: школа, институт, работа по распределению, очередь на квартиру, гарантированная пенсия и т.д. И тут мир поменялся, и продолжает меняться постоянно. Где же стабильность, если происходят постоянные изменения? Меняются политические лидеры, курсы валют, “лопаются банки” и т.д. и т.п. Очень немногие сумели приспособиться к этому быстро меняющемуся миру. И существует желание: пусть плохо, но пусть будет стабильно.

В точно такой же ситуации оказываются ваши сотрудники. Они работают в организации давно или даже очень давно. Они нашли свою “зону комфорта”. Они знают, что им делать, знают, как организация будет реагировать на их действия. Даже если они не совсем удовлетворены своей жизнью, то очень не желают сами ее менять. Часто в резюме кандидатов встречается фраза о желании работать в “стабильной организации”. Это и есть стремление к “зоне комфорта”.

Часть II. Борьба за эффективность

Вы пытаетесь “встряхнуть” персонал, вывести его из комфортной зоны. Будьте готовы к тому, что они будут ее активно “защищать”. И в этой ситуации заставить или уговорить людей изменяться, наверное, просто невозможно. Любые директивные установки на изменения будут наталкиваться на внутреннее сопротивление сотрудников, рождая постоянный конфликт. И тут уже кто сильнее: либо вы откажетесь от попыток что-то изменить, либо сотрудники покинут вашу организацию.

Как этого избежать? Необходимо показать людям причину происходящих перемен. Дать ответ на первый вопрос, который возникает при любом призыве к изменениям: “Зачем?”. Провести своего рода “сдвиг сознания” персонала. Такие действия дают людям выбор:

- остаться в организации, изменяться вместе с ней и добиваться новых успехов, работая по-новому;
- найти другую организацию, в которой они смогут сохранить ту зону комфорта, которая их устраивает.

Как правильно проводить “сдвиг сознания”, мы показываем на наших семинарах и в видеопособиях.

Конечно, никаких гарантий, что сопротивления не будет, дать невозможно. Но правильно проведенная подготовительная работа с вашим персоналом позволит снизить остроту проблемы, озвученной во втором вопросе.

Этот пункт достаточно подробно разобран в статье “Кем заменить заболевшего ТП?”. Коротко повторю основные ключевые моменты.

Рассматривая проблему замены торгового представителя в районе, необходимо взглянуть на ситуацию шире. Надо определять не столько “кем можно заменить”, а скорее, что и как должен делать ваш торговый. Если вы стандартизируете эти действия, по возможности максимально автоматизировав их или процесс контроля правильности их выполнения, тогда сама замена произойдет наименее “болезненно” для предприятия. Почему? Во-первых, вы снизите порог тре-

Глава 6. Ответы на вопросы

бований к кандидату на должность торгового (опыт работы, специальные знания и навыки). Во-вторых, процесс обучения и введение в должность новичка будет максимально упрощен, что увеличит скорость и качество замены.

Используйте “внутренний резерв” компании в лице мерчендайзеров, для которых должность торгового представителя — это карьерный рост и хорошая мотивация. Оптимально, если позволяют финансовые возможности предприятия, создать на предприятии процесс постоянной подготовки “резерва” через “внутреннюю школу торгового представителя предприятия”.

Наиболее эффективной оперативной подменой торгового представителя в районе есть его супервайзер.

Резюме

Подходя к изменениям в системе работы вашего отдела, проведите работу в двух направлениях.

1. Подготовьте ваш персонал к переменам. Дайте им понимание того, почему изменяется организация, зачем им нужно меняться. Нарисуйте им картинку будущего организации, “сдвиньте сознание” ваших сотрудников из зоны комфорта. Будьте готовы к тому, что не все сделают выбор в пользу изменений.
2. Подготовьте систему замены персонала.

Как разработать программу лояльности для своих дистрибьюторов?

Сергей Жмурко

Какие основные пункты годовой программы лояльности производственной компании (продукты питания) по отношению к региональным дистрибьюторам? Подскажите конкретные примеры программ лояльности производителей по отношению к дистрибьюторам.

Часть II. Борьба за эффективность

Прежде всего хотелось бы напомнить, что цель определяет стратегию. Программа лояльности — это и есть практические шаги по осуществлению стратегии в организации региональных продаж через дистрибьюторов. Точнее, тактические действия по осуществлению выбранной стратегии. И важно понимать, что содержание торговой марки (идея бренда) и схема работы являются содержанием политики производственной компании, ее стратегии (рис. 6.4)

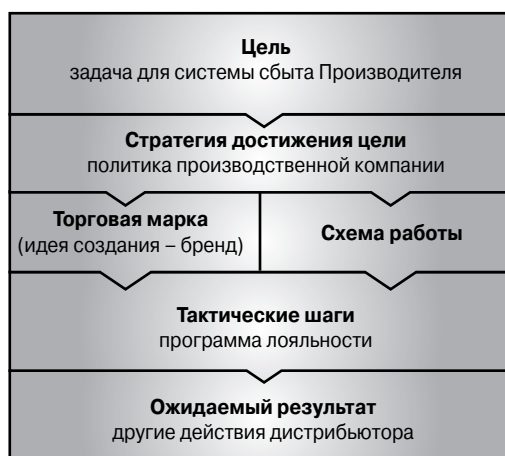


Рис. 6.4. Место торговой марки в деятельности производственной компании

Учитывая вышесказанное, программа лояльности производителя к дистрибьюторам не является решающим фактором в налаживании или улучшении взаимоотношений с региональными дистрибьюторами, а служит практическим отражением политики намерений компании. Прежде чем определяться с вариантами программ лояльности и приступить к выбору приемлемой для применения в деятельности производственной компании, наиболее важно определить задачу системы сбыта производственной компании и те дейс-

Глава 6. Ответы на вопросы

тивия регионального дистрибьютора, которые он должен совершать для осуществления этой задачи.

Какие же задачи может решать система сбыта производственной компании (табл. 6.2)?

Резюме

Выбор той или иной программы лояльности будет свидетельствовать об использовании производственной компанией различных стратегий решения своих задач. Выбор остается за производителем: развивать отношения путем манипулирования потребностями и навязывания политики компании или же помогать развивать дистрибьютору его бизнес и тем самым развивать свой бизнес, решая актуальные задачи.

Есть и еще достаточно простой способ определить возможные пункты для разработки программы лояльности. Тем более, что вам как производителю предоставляется еще и дополнительная возможность оценить созданный тип дистрибуции у своих региональных партнеров. Этот способ всем известен, но не все производители “снисходят” до его применения — можно ведь задать вопрос о предложениях по наполнению программы лояльности именно своим дистрибьюторам, выявить их потребности. Ведь эта программа разрабатывается именно для них. Не только задать вопрос, но и добиться получения их ответа, который будет услышан вами и принят во внимание при принятии окончательного решения.

Воспользоваться этим простым способом будет возможно, когда вы будете воспринимать дистрибьюторов не как жертву, которая служит только для удовлетворения потребностей производителя, а как равноценного партнера в решении совместных задач, взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества.

Таблица 6.2. Наиболее актуальные задачи для рынка FMCG

Тип дистрибуции	Вчера	Сегодня	Завтра
Задача для системы сбыта производственной компании	Выполни план продаж любой ценой	Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы	Выполни план продаж путем управления потребительским спросом
Задача для дистрибуции	Выполни план продаж любой ценой	Обеспечь плановые показатели по количественной и качественной дистрибуции	Обеспечь плановые показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечить стабильный и достоверный информационный поток о движении продукта из торговой точки
Система работы торгового отдела дистрибьютора	Система прессинга по “загрузке” торговых точек объемом продаж	Управляемая система по качественному представлению ключевых позиций продукта (SKU) в ключевых сегментах розницы (КПД™)	Распределительно-сенсорная система по распределению и контролю движения ключевых позиций продукта (SKU) в торговых точках
Примеры программы лояльности	Дополнительный бонус за выполнение планов по объему продаж или за его перевыполнение.	Трейд-маркетинговые мероприятия по стимулированию заказов или конечных потребителей.	Долевое участие в приобретении оборудования для использования новейших IT-технологий.

Тип дистрибуции	Вчера	Сегодня	Завтра
	Накопительный (итог длительного периода) бонус за выполнение объема продаж. Проведение корпоративных мероприятий для дистрибьюторов, привлекающих дополнительную динамику в объеме продаж. Вручение ценных подарков собственникам и руководителям дистрибьюторов. Обучение персонала дистрибьюторов. Гибкая форма в организации схемы работы и многое другое	Долевое участие или полное финансирование деятельности фокус-команды	Принятие на себя части рисков дистрибьюторской компании. Участие в приобретении транспорта или складского оборудования

Тип дистрибуции	Вчера	Сегодня	Завтра
Удовлетворяемые потребности регионального дистрибьютора с помощью программы лояльности	Деньги, деньги, деньги! В короткой перспективе	Помощь в развитии бизнеса партнера — регионального дистрибьютора	“Слияние бизнесов”, взаимное доверие и четкое распределение зон ответственности

Глава 6. Ответы на вопросы

Как поставить правильный план торговым представителям?

Геннадий Хижняк

Подскажите, пожалуйста, какие планы нужно ставить торговым агентам, чтобы они были выполнены? Заранее спасибо.

Это, наверное, один из самых часто задаваемых вопросов. Причем задают его не только вновь назначенные, “зеленые” руководители с небольшим опытом работы, но и опытные, “матерые”, “прошедшие и Крым и Рим”. Очень хотелось бы сейчас сказать: “Ну что ж, открывайте свои ежедневники и пишите “волшебную”, правильную формулу расчета планов”.

К сожалению, такой формулы я вам сказать не смогу. Более того, не встречал организацию, которая бы владела таким удивительным знанием.

Давайте проанализируем, почему.

Как обычно происходит процесс установления планов? От своего непосредственного руководителя вы получаете план на свое подразделение. Далее, в зависимости от того, на какой должности вы работаете, вы распределяете этот план на своих подчиненных: либо на супервайзеров, либо непосредственно на торговых представителей. Тут и возникает главный вопрос: а как же разделить эти планы правильно, т.е. “справедливо”? Ведь на продажи влияет множество факторов. Это и качество работы торгового представителя (сколько активных торговых точек и как в них представлен продукт), а также множество других факторов, на которые ни вы, ни ваш персонал не можете повлиять (погодные условия, активность прямых и косвенных конкурентов, политические, экономические, демографические факторы, рост либо стагнация рынка потребления продукта). Невозможность учесть комплексное влияние всех факторов порождает множество формул расчета “правильного плана по объему продаж” (от очень простых до очень сложных). Но никто еще не может похвастаться тем, что ему известна “правильная формула”.

Часть II. Борьба за эффективность

Почему же практически все руководители используют постановку планов по объему продаж? Ответ кроется в двух основных причинах.

Выполнение плана по объему проще всего измерить.

Постановка плана по объему — самый простой способ перенести ответственность с руководителя на подчиненного. Ведь в случае невыполнения план не выполнил торговый представитель, а не его руководитель.

Так что же, планы не нужны? Отказаться от планов по объему продаж?

Нет, к этому я вас не призываю. Планы нужны. Просто, планируя достижение определенных объемов продаж, руководитель должен четко понимать, кто и с помощью каких действий эти объемы будет создавать. Простой установкой планов увеличения продаж добиться невозможно, объемы продаж генерируются. И задача руководителя — определить (запланировать) для своего персонала, какие действия они должны предпринимать для достижения желаемого результата. Выполнение или невыполнение планов — это ответ на вопрос, правильные ли действия были определены для сотрудников их руководителем. Другими словами, руководитель должен ставить планы перед собой как свою задачу.

В качестве примера представим, что вы — тренер команды легкоатлетов. Как вы думаете, достаточно ли будет просто поставить план вашим спортсменам: “Завоевать золотые медали в беге на дистанции 100, 400 и 1000 м”. Уверен, что вы скажете “нет”. Сначала вы проанализируете, какие результаты позволяют надеяться на победу. Соотнесете их с текущими результатами спортсменов. После этого определите количество и интенсивность тренировок, их направленность. Затем будете следить, чтобы спортсмены строго придерживались графика тренировок, спортивного режима и будете контролировать динамику изменения их результата. Если динамика вас не устроит, то будете вносить изменения в тренировочный процесс. И уже на соревнованиях вы получите ответ на вопрос, как достигнутые на тренировках результаты соотно-

Глава 6. Ответы на вопросы

сятся с результатами соперников (конкурентов) и выполните ли вы свой “план по золотым медалям”.

А так ли вы действуете при установке планов торговой команде?

Как же быть с планами для подчиненных?

Давайте посмотрим на составляющие, которые влияют на увеличение объема продаж.

Формула увеличения объема продаж:

$$V = \text{Дистрибуция} \times \text{Мотив к покупке}$$

Наибольшее влияние ТП может оказывать на составляющую “Дистрибуция”. Комплексное воздействие на эту составляющую, т.е. на количественную и качественную часть “дистрибуции”, позволяет ТП создавать в своем районе КПД, т.е. добиться:

- качественного покрытия сегмента;
- качественной и стабильной представленности ТОР-ассортимента.

При построении КПД главная задача ТП “не грузить” в ТТ, а управлять продажами в торговой точке.

Другими словами, подчиненным необходимо ставить не планы по объему продаж, а трансформировать их в планы, выполнение которых торговым представителем может увеличить продажи.

Какие же планы можно ставить торговой команде? К таким планам можно отнести: план по количеству активных торговых точек на территории, план по качеству присутствия ТОР-ассортимента в этих торговых точках, скорости возврата денег (процент просроченной дебиторской задолженности).

Резюме

Планы по объему продаж не устанавливаются, объем продаж генерируется. Следовательно, необходимо не распределять планы по объемам подчиненным, а трансформировать

Часть II. Борьба за эффективность

их в планы по действиям, которые будут максимально влиять на увеличение продаж.

Как правильно блокировать должников?

Геннадий Хижняк

Давайте вначале четко сформулируем проблему: “Заказчик не рассчитывается вовремя”. В принципе, не столь важно, с торговым представителем одной фокусной команды, двух, либо со всеми. Просто не рассчитывается. Что делать в подобной ситуации? Прекращать отгрузки ассортимента этой команды или по всей организации в целом?

Вы ждете ответа только на уровне решения данной проблемы, т.е. как бороться с ее следствием. Прежде чем давать такую рекомендацию, предлагаю попробовать разобраться в причине проблемы, т.е. ответить не на вопрос “Как быть, если заказчик не отдает деньги вовремя?”, а на вопрос “Почему заказчик не отдает деньги вовремя?”.

Кому заказчики отдадут деньги вовремя? Наши личные наблюдения показывают, что проблем со своевременным возвратом денег нет, если:

- товар приоритетен для торговой точки;
- остатки по товару минимальны (товар продан);
- торговый представитель “сильный”, т.е. может “потребовать” свои деньги;
- существуют договоренности о возврате денег;
- существует схема работы торговой точки и торгового представителя.

Перечень этих условий описывает “модель поведения” заказчика при своевременном возврате денег. Такая модель формируется под воздействием поведения нашего торгового представителя.

Итак, сначала определите, соответствует ли модель поведения вашего торгового представителя той, которая сфор-

Глава 6. Ответы на вопросы

мирует необходимые действия нашего заказчика? Скорее всего, нет, так как в противном случае не было бы проблем с возвратом денег.

Казалось бы, все ясно: “Надо изменить модель поведения нашего торгового представителя на правильную!” Но стоп! А что формирует модель поведения торгового представителя? Что влияет на его действия? А эти действия и, следовательно, модель его поведения формирует стратегия продаж вашей организации, те задачи, которые ставятся перед торговым представителем. Если все усилия организации направлены на выполнение объема продаж, то действия торгового представителя будут сфокусированы именно на этом. Будет ли торговый стремиться делать “правильный заказ”, добиваясь минимальных остатков на следующий визит? Нет. Как же тогда выполнять все возрастающие планы продаж? Круг замкнулся. Проблемы с дебиторской задолженностью неизбежны.

Вы можете возразить: “А как же тогда торговым других фокусных команд удастся своевременно забирать деньги?” Тут в действие вступает другой фактор — приоритетность пакета товара фокусной команды для торговой точки. Чем торгует ваш “слабый” торговый? Часто именно ассортимент, его ликвидность на данный момент определяют политику взаиморасчетов с поставщиками.

Из собственной практики: торговая точка (не производившая ни с кем расчетов менее чем 21 день) “скрипела зубами”, но платила торговому представителю деньги за пиво “по факту” и по остальному ассортименту в течение 14 дней, так как на тот момент стабильно оно было только у этой компании. Правда, эти “сладкие” условия закончились, как только закончился сезон пива.

Вывод. Проанализируйте: возможно, именно стратегия продаж является первопричиной проблем со своевременными расчетами.

Но что же делать?

Если именно стратегия продаж организации влияет на взаиморасчеты, то *самое простое решение*, но не самое эффек-

Часть II. Борьба за эффективность

тивное с точки зрения долгосрочности результата, — включить “рычаг давления на заказчика”, т.е. блокировать по всем фокус-командам. В этом случае приоритетность пакета товара других команд повлияет на скорость взаиморасчетов с “отстающим”. Но помните, что в этом случае заказчик будет активно искать либо товар — заменитель вашего, либо поставщика, который заменит вас, что в условиях жесткой конкуренции сделать будет не очень сложно. Кроме того, “общая блокировка” повлияет на отгрузки других, “успешных” команд, а как же тогда выполнение планов?..

Можно блокировать заказчика только для этой фокусной команды, отдав ответственность за построение системы работы с ним торговому представителю. Нужно “блокировать” заказчика за неуплату и жестко спрашивать с торгового представителя за долги. Правда, существует риск, что так и не будет решена проблема неплатежей и сам торговый представитель, не выдержав пресса, покинет вашу организацию.

Половинчатая мера, когда меняется задача торгового представителя только для этой торговой точки. “Блокировка” в этом случае, естественно, для каждой фокусной команды индивидуальная.

В моей практике был случай, когда для торгового представителя была поставлена задача именно качественного присутствия в одной торговой точке, так как по требованию производителя “в этой точке мы должны быть представлены!”. А так как данная точка вовремя никогда не платила, то пошли на этот эксперимент. Что интересно, у торгового представителя этой фокусной команды больше проблем со взаиморасчетами в этой точке, в отличие от другой фокус-команды, не было.

Недостаток данного решения в том, что торговому представителю сложно сконцентрироваться на выполнении двух разных задач — объема продаж и достижения качественного присутствия (пусть даже в одной отдельной точке), так как решение этих задач требует абсолютно разных действий.

Если действия вашей организации направлены на построение качественной дистрибуции и проблема в несоответ-

Глава 6. Ответы на вопросы

ствии модели поведения торгового представителя стратегии, принятой организацией, то вам необходимо просто изменить действия своего торгового. Определите, что он делает неверно, каких навыков ему не хватает. Сконцентрируйте свое внимание на этом. Ликвидируйте “пробелы”, вырабатывая у торгового соответствующие навыки и контролируя действия, направленные на выработку соответствующей модели поведения. Тогда “блокировка” будет выступать как форма автоматического контроля самой системой определенных действий торгового представителя и будет, естественно, индивидуальной.

Резюме

“Правильного” ответа на ваш вопрос я, к сожалению, дать не смог. Слишком мало информации. Но вы сами можете его найти, если попытаетесь проанализировать ситуацию, определив причину проблемы. В конце концов, именно вам решать, чем будет “блокировка заказчика” для вашей организации — рычагом давления, манипуляцией заказчиком или же элементом в системе контроля функционирования системы.

Как создать мотивацию и рычаги управления для торговой команды?

Геннадий Хижняк

Подскажите, как создать мотивацию и рычаги управления для торговой команды. Сейчас мне увеличили план на 49% от факта ноября. В ноябре моя команда выполнила план на 100%. Я сейчас просто в шоке!!!! Хотя история продаж того года показывает, что прирост составляет 15–20%. Большое спасибо!

Прежде всего хочу отметить, что данный вопрос, на мой взгляд, состоит из двух частей.

1. Что мне делать (сейчас)? То есть, скажите, как мотивировать свою команду на достижение амбициозных целей,

Часть II. Борьба за эффективность

какие существуют рычаги управления, позволяющие “заставить” людей двигаться к достижению этой цели.

2. Как не допустить в будущем повторения такой ситуации? Другими словами, что нужно изменить в мотивационной системе либо в рычагах управления, чтобы в будущем персонал с воодушевлением воспринимал увеличение планов.

Первый вопрос относится к борьбе со следствиями, второй позволяет разобраться с причинами. Поэтому позволю себе ответить на вопросы в обратном порядке.

Что нужно изменить в мотивационной системе либо в рычагах управления

Итак, почему существующая мотивационная система не воодушевляет людей на выполнение все возрастающих планов? Почему существующие рычаги управления персоналом не позволяют достигать целей? Что необходимо изменить?

Для начала немного теории, так сказать, определимся с терминами.

Что такое рычаги управления персоналом? Это регламентированные действия, которые необходимо выполнять для достижения поставленных целей. Выполнение этих действий может быть закреплено через материальные стимулы, т.е. систему заработной платы (сделай — получишь), либо через нематериальные стимулы (должностные инструкции, правила, политику компании).

Мотивация — это создание условий, воодушевляющих персонал на достижение целей.

Любая организация, как живой организм, растет и изменяется с течением времени. Меняются ее цели и задачи, меняется продукт (услуга), который она продает, меняется рынок и конкурентное окружение. Это абсолютно естественный процесс. Почему же существующая мотивация и рычаги управления перестают давать результаты? Раньше работали,

Глава 6. Ответы на вопросы

теперь — нет (планы же мы выполняли, в ноябре, например).
Что изменилось? Организация, окружение, люди?

Давайте разбираться по порядку.

Какую главную задачу решал дистрибьютор на различных этапах своего развития? Кто и какую систему продаж строил? Кто нес ответственность за построение этой системы и результаты ее работы? Какие рычаги управления этой системой существовали? Попробуем представить ответы на эти вопросы в форме таблицы (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Различные задачи дистрибьютора, рычаги управления системой и ответственность

Задача дистрибьютора	Кто строит систему	Ответственность	Рычаги управления системой
“Продай, сколько сможешь”	Торговый представитель	Торговый представитель	“Мягкое” управление “входом” (система зарплаты основана на проценте от принесенных денег)
“Продай, столько, сколько, надо” (план продаж)	Торговый представитель	Торговый представитель	“Жесткое” управление “входом” (система зарплаты — план/факт)

Оглянитесь назад, посмотрите, что вы как руководитель делали “ВЧЕРА”. Получив задачу от производителя, вы “спускали” ее вниз на ТП, трансформируя ее в планы продаж. Выполнение этой задачи, в зависимости от “жесткости” ее постановки производителем, было завязано на систему заработной платы вашего персонала (создавались соответствующие рычаги управления).

Так, на первом этапе развития дистрибьютора “мягкая” задача производителя “Продай, сколько сможешь” порождала “мягкий” рычаг управления вашим персоналом (система заработной платы, основанная на проценте от продажи). Более жесткая задача “Продай столько, сколько надо (вы-

Часть II. Борьба за эффективность

полни план продаж)” породила “жесткий рычаг” управления персоналом (система заработной платы, основанная на выполнении планов).

При этом в обоих случаях полная ответственность за то, как будет выполнен план (какая построена система продаж — система взаимоотношений с клиентами) и за результат работы этой системы (выполнение/невыполнение планов) ложится на торговых представителей. Вспомните, как вы подвели итог прошедшего месяца при невыполнении планов: “Планы не выполнены, так как торговый Иванов “завалил” свой район!”

Данная система работала, рычаги ее управления были эффективны. Но вот наступил момент, когда система стала давать сбои. Почему? Что изменилось? Как минимум постоянное увеличение планов просто “исчерпало” возможности ТП к развитию созданной им системы продаж.

СЕГОДНЯ уже именно вы как руководитель должны брать на себя функции “создателя системы” и, соответственно, ответственность за то, что построенный вами процесс даст необходимый результат. Это не только определение зоны своей ответственности, но и согласование своих действий с действиями других подразделений для увеличения объемов продаж. Изменение задач, зон ответственности приведены в табл. 6.4.

В чем же принципиальное отличие системы продаж, которую необходимо создавать, от той, которая была и давала результат ВЧЕРА? СЕГОДНЯ необходимо сфокусироваться на управлении продажами в торговых точках. Если ВЧЕРА вы как РОП управляли “загрузкой торговых точек” через постановку планов своему подразделению, то СЕГОДНЯ ваша ответственность в обеспечении количественной и качественной дистрибуции (количество ТТ соответствующего сегмента и присутствие в них ключевого ассортимента). Кроме того, в вашей ответственности согласование действий маркетинга и торгового отдела, направленных на стимулирование продаж из ТТ.

Глава 6. Ответы на вопросы

Таблица 6.4. Изменение задачи дистрибьютора, рычагов управления системой и ответственности при переходе к дистрибуции СЕГОДНЯ

Задача дистрибьютора	Кто строит систему	Ответственность	Рычаги управления системой
“Продай, сколько сможешь”	Торговый представитель	Торговый представитель	“Мягкое” управление “входом” (система зарплаты основана на проценте от принесенных денег)
“Продай, столько, сколько, надо” (план продаж)	Торговый представитель	Торговый представитель	“Жесткое” управление “входом” (система зарплаты — план/факт)
“Продай, как надо” (качественные показатели)	Руководитель	Руководитель	“Управление процессом” (система зарплаты — за выполнение определенных действий)

Что же делать вам СЕГОДНЯ?

Определить и согласовать зоны ответственности. *Вашу*, вашего подразделения, а также других подразделений вашей организации.

Переключить внимание с входящих ресурсов на процесс (рис. 6.5). Ответьте на вопрос: “С помощью какой организации процесса мы при данных входящих ресурсах сможем достичь желаемого результата?”

Рассмотрим пример.

Для достижения целей по объему продаж необходимо обеспечить следующее.

- Каждый ТП должен иметь активную клиентскую базу не менее 100 ТТ (активная ТТ — объем продаж которой за месяц не менее 30 долл.).

Часть II. Борьба за эффективность

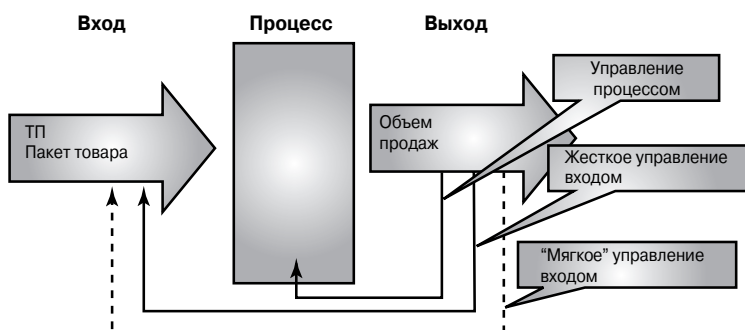


Рис. 6.5. Рычаги воздействия на соответствующем этапе развития дистрибьюторской компании

- Контролировать выполнение будет ежемесячно с помощью информационной системы.
- Согласно сегментации в каждой ТТ должно быть 80-процентное присутствие ТОП-ассортимента:
 - А – 14 позиций;
 - В – 12 позиций;
 - С – 10 позиций.
- Контролировать выполнение будет супервайзером (SV) в районе при помощи "сторчека" не реже одного раза в неделю с определением среднего показателя за месяц.
- Система начисления зарплаты ТП и SV будет построена в соответствии с табл. 6.5.
- Перестройте существующий процесс. Определите, какие действия в вашем новом процессе должны выполнять исполнители. Регламентируйте эти действия. При необходимости закрепите их через систему заработной платы.
- Доведите до подчиненных их задачи и новую систему оценки их работы.

Таблица 6.5. Система начисления зарплаты ТП и SV

Долж- ность, ФИО	Ставка, денег	Бонус, денег											
		Активные ТТ				А				В			
										Присутствие, %			
						А				В			
		<90	<100	≥100	<60	60-79	≥80	<60	60-79	≥80	<60	60-79	≥80
ТП, Иванов	100	—	50	100	—	50	80	—	30	80	—	30	80
.....													
.....													
ТП, Петров	100	—	50	100	—	50	80	—	30	80	—	30	80
При достижении средних показателей по команде													
SV, Сидоров	300	—	70	200	—	80	100	—	30	80	—	30	80

Часть II. Борьба за эффективность

- Организуйте систему контроля выполнения действий и результата. Кто-то будет выполнять действия более умело, а кто-то — менее. Определите, как вы будете это контролировать и оценивать.
- Вносите изменения в процесс, если производимые действия не приносят желаемого результата. Например, на определенном этапе количество активных ТТ не будет бонусироваться, а согласно внутренним стандартам организации район ТП будет признан экономически целесообразным при наличии положенных 100 ТТ (в противном случае район “расформировывается” и ТТ передаются другим ТП).

Набор инструментов для достижения целей, их поиск, выбор необходимых — это зона вашей ответственности. Оценивайте результативность и эффективность применяемых инструментов на основании соответствия заданных плановых результатов и полученных фактических. Это “ваш процесс” (см. рис. 6.5).

Приведу пример из собственной практики.

В свое время, работая в дистрибьюторской компании, мы столкнулись с проблемой выполнения планов по новому для нас продукту — элитная “дорогая” водка. Ее стоимость отличалась от привычных позиций в нашем прайсе в разы. Вначале продавали ее “по чуть-чуть”, но когда планы стали расти, торговые взмолились: “Планы нереальны, они невыполнимы!”

Тогда региональным менеджером производителя (РМ) совместно с руководителем отдела продаж (РОП) дистрибьютора было определено, в каком количестве торговых точек определенного сегмента и какой ассортимент необходимо представить торговой команде дистрибьютора, т.е. торговым представителям (ТП). При этом ответственность за выполнение плана продаж РМ взял на себя. Распределение ответственности представлено в табл. 6.6.

Глава 6. Ответы на вопросы

Таблица 6.6. Пример распределения зон ответственности при управлении процессом

Сотрудник	Зона ответственности
РМ производителя	План продаж (объем) Сегмент (где?) Количество ТТ (сколько?) Ассортимент (сколько позиций и минимальный заказ)
РОП дистрибьютора	Выполнение плана по покрытию (где и сколько) и присутствию (сколько позиций и минимальный заказ) на территории, обслуживаемой дистрибьютором в установленные сроки
SV дистрибьютора	Распределение планов по покрытию и присутствию между ТП согласно их маршрутам. Контроль действий ТП по достижению целей
ТП дистрибьютора	Выполнение плана по покрытию и присутствию на территории, обслуживаемой ТП, в установленные сроки

Что произошло в конце периода? Торговая команда дистрибьютора выполнила цели по количеству и качеству, но планируемый объем продаж достигнут не был. ТП получили вознаграждение за выполнение целей. РМ производителя получил информацию для анализа и поставил новые цели на новый период. Был определен новый сегмент, на который направили фокус внимания ТП дистрибьютора – элитные КаБаРе (кафе, бары, рестораны). ТП “включились” в выполнение новых задач абсолютно безболезненно и спокойно. Такой цикл проходили несколько месяцев и, в конце концов, вышли на планируемый объем. При этом конфликта между дистрибьютором и производителем (“Что за нереальные планы?” и “Да вы просто не умеете продавать!”) удалось избежать, не применялись дополнительные стимулирующие мотивационные программы для ТП, и данный продукт несколько лет оставался лидером в своем ценовом сегменте.

Часть II. Борьба за эффективность

Резюме

Определите, кто несет ответственность за результат и за построение процесса (владелец процесса). Определите зоны ответственности со своим руководителем и с представителем производителя (для дистрибьюторских компаний).

Определите ключевые параметры выстраиваемого процесса, действия исполнителей и зону их ответственности.

Доведите до персонала перечень их действий и новую систему оценки их работы.

Закрепите (зарегламентируйте) действия исполнителей через систему заработной платы или внутрифирменные процедуры.

Контролируйте процесс и результат. Вносите изменения в процесс в зависимости от того, достигаете ли вы необходимого результата.

Как мотивировать команду на достижение амбициозных целей

Теперь вернемся к нашему первому вопросу: что мне делать (сейчас)? Изменение вашего фокуса внимания, пересмотр бизнес-процессов и перераспределение зоны ответственности, естественно, требуют времени. Это понятно. Но основным остается вопрос ответственности за построение процесса. Готовы ли вы взять ее на себя? Если нет, то остается единственный вариант выхода из сложившейся ситуации — “зажечь” своих подчиненных, мотивировав их на выполнение высоких планов.

Как это сделать?

- Проведите собрание, направленное на поднятие “боевого духа”.
- Покажите своим подчиненным важность поставленных амбициозных планов.
- Покажите им, что вы цените их и верите в реальность выполнения поставленных целей (сложно сделать, если вы сами не верите в это, но...).

Глава 6. Ответы на вопросы

- Покажите свою готовность помогать бороться за выполнение планов.
- Если существует возможность, объявите о специальной программе для “победителей”, расскажите, как будут дополнительно поощрены те, кто выполнит и перевыполнит план.

Провести собрание можно в следующем стиле.

“На новый месяц нам поставили новые планы, на 50% больше по сравнению с прошлым месяцем. Я понимаю, каждый из вас может возразить, что мы с трудом выполнили план прошлого месяца, а такой план просто нереален.

Не секрет, что данный продукт жизненно важен для нашей компании. Если мы не выполним план и потеряем продукт, то этим мы только усилим нашего конкурента. Хотим ли мы, чтобы конкурент забрал наши деньги? Уверен, что нет!!!

Я точно знаю, что вы сможете его выполнить, что вы сильные, и каждый из вас — настоящий профессионал. Более того, мы все вместе — это команда профессионалов! Именно в наших силах доказать всем, что мы — компания № 1. Мы — команда победителей! Не позволим никому усомниться в этом!

Мы с каждым из вас установим планы продаж по каждой торговой точке, что поможет определить, как мы его выполним. Также определим необходимое количество ассортимента в торговой точке для выполнения плана. И все, что вам останется, — пойти и “продать” это заказчику.

Двери моего кабинета всегда открыты для вас. Я готов помогать вам работать со сложными клиентами, помогать в переговорах, если надо — буду выезжать вместе с вами в район. Не стесняйтесь, обращайтесь. Мы вместе!

На этом собрание окончено. Каждого из вас жду у себя в кабинете для вручения плана на следующий месяц”.

При правильно проведенном собрании вам удастся “зажечь” ваших людей. Но у данного подхода есть один очень важный “минус”. Воспользоваться этим приемом возможно только один раз. Это как секретное оружие, которое после

Часть II. Борьба за эффективность

применения уже перестает быть секретным. В будущем планы уменьшаться не будут (вы-то точно это знаете!). Те ТП, которые “выложатся” для выполнения планов в следующем месяце, получают опять увеличение. Ваши люди просто перестанут вам верить. Никакие “пряники” не заставят их стремиться к выполнению планов, а “кнут” только подтолкнет их к увольнению. В конечном итоге вы вынуждены будете решать тот же вопрос: “Как мотивировать персонал на выполнение повышенных планов?”

Еще пример из собственной практики.

В одной дистрибьюторской компании возникла угроза потери жизненно важного продукта (более 40% валового дохода компании) в случае невыполнения планов продаж. На общем собрании данная информация была доведена до персонала торгового отдела. Не скрывалось ничего — ни важность продукта, ни амбициозность планов производителя, ни амбициозность собственных планов дистрибьютора (мы — № 1 в нашем городе!).

Народ “зажегся”. Целый квартал шла упорная работа, направленная на увеличение объема продаж. Квартальный план продаж был выполнен! Молодцы!

На следующий квартал план опять вырос на 30%. У торговых опустились руки. Кто-то действительно “выжал” максимум из своего района. Люди уже не говорили, что “план нереален”. Они хотели узнать, как его выполнить? Ответа на этот вопрос у руководителя не было. Попытки прежними способами “зажечь” результата не давали. “Кнут” не гнал вперед, а “пряник” не манил. Торговый отдел “остановился”. Внимание руководства компании переключилось на то, чтобы не потерять продукт “резко”, а на выживание, на “плавность” потери продукта. Результат — продукт дистрибьютор потерял, часть торгового отдела уволилась.

Подводя итог, можно отметить следующее: в процессе своего развития организация приходит к тому, что методы и инструменты, которыми достигались результаты ВЧЕРА, уже не работают СЕГОДНЯ. Сегодня руководитель для до-

Глава 6. Ответы на вопросы

стижения поставленных целей уже не может “отдавать процесс” получения результата кому-либо, контролируя только сам результат.

Сегодня руководитель должен отвечать не только за результат (“Чего хотим достичь?”), но и за процесс (“Как это возможно сделать?”). В этом случае руководитель определяет:

- свою зону ответственности как “владельца процесса”;
- какой процесс необходим, какими ключевыми параметрами он обладает;
- какие действия исполнителей необходимы для нормального функционирования процесса;
- зону ответственности исполнителей;
- с помощью какой системы можно контролировать и оценивать действия исполнителей и полученный результат;
- как закрепить выполнение данных действий исполнителей: с помощью системы заработной платы или внутренними процедурами компании;
- как будет развиваться процесс;
- когда производить изменения в процессе (в случае изменения планов либо в случае недостижения поставленных целей).

В заключение хочу отметить, что процесс развития организации и происходящих в ней изменений не останавливается, и дистрибуция СЕГОДНЯ скоро станет дистрибуцией ВЧЕРА. И чтобы управлять объемом продаж, нужно будет управлять потребительским спросом. А это уже другой уровень развития дистрибуции, другие задачи перед торговым отделом и другая система мотивации. Уже сегодня есть компании, которые осознали это и занимаются построением такой системы дистрибуции, дистрибуции завтрашнего дня, дистрибуции ЗАВТРА.

Часть II. Борьба за эффективность

Как удержать объем продаж при сокращении прайс-листа?

Геннадий Хижняк

Мы, как и большинство ваших клиентов, столкнулись с проблемой, как удержать объем продаж при сокращении прайс-листа.

А действительно ли это так важно: удержать объем? Давайте разберемся, что для вас более приоритетно: объем продаж или прибыль? Успех любой компании предопределен тем, способна ли она генерировать прибыль, т.е. способна ли она управлять своей доходной и расходной частью. Управление расходной частью — это оптимизация расходов предприятия, связанных с его функционированием.

Какие же расходы оптимизируются, когда предприятие сокращает свой ассортимент? Прежде всего такие.

- Расходы, связанные с созданием и поддержанием товарного запаса. Низкомаржинальный продукт “замораживает” оборотные средства предприятия на собственных складах в товарных остатках и увеличивает расходы, связанные с потерями на списание просроченного продукта. Сокращение такого ассортимента сокращает расходы предприятия и ведет к увеличению прибыли.
- Расходы, связанные с обслуживанием товарного запаса в торговых точках. Это расходы, обусловленные наличием дебиторской задолженности в розничных торговых точках. Низколиквидный продукт снижает оборачиваемость дебиторской задолженности, приводит к “зависанию дебиторки”, увеличивает риск возникновения невозвратной дебиторской задолженности. Так как деньги тоже имеют свою стоимость, то сокращение таких расходов ведет к увеличению прибыли предприятия.

Сокращение прайс-листа за счет ликвидного продукта, по которому предприятие не имеет эксклюзивных прав продаж,

Глава 6. Ответы на вопросы

также приводит к увеличению доходной части. За счет чего? Конкурентная борьба нескольких операторов на территории за продажи ликвидного продукта часто приобретает формы демпинга. Несмотря на высокие цифры объемов продаж, предприятие на самом деле не зарабатывает на продукте, а часто даже теряет (расходы на создание и содержание запасов, а также на транспортную логистику на таком продукте достаточно велики).

Вторым “плюсом” правильного сокращения ассортимента является увеличение доходной части. За счет чего это происходит?

Сокращение ассортимента за счет низкомаржинального продукта приводит к увеличению большей концентрации торгового персонала на том продукте, который необходим предприятию, который остался в прайс-листе. Торговый представитель не тратит время на низкомаржинальный продукт, а концентрирует свое внимание на высокомаржинальном, оставшемся в прайс-листе, что неизбежно приводит к увеличению объема продаж последнего (перераспределение объема продаж).

Резюме

Работая над оптимизацией своего ассортимента, предприятие должно концентрироваться не на объеме продаж, а на увеличении прибыли. Правильное сокращение прайс-листа приводит к двум положительным факторам:

- уменьшению затратной части;
- увеличению концентрации персонала на оставшихся позициях, что приводит к увеличению доходной части.

Какую задачу ставить перед дистрибьютором?

Сергей Жмурко

Какую задачу региональному торговому представителю ставить перед дистрибьютором? По каким показателям оп-

Часть II. Борьба за эффективность

ределить возможность выполнения дистрибьютором этой задачи? Как оценить его работу по продаже продуктов того или иного производителя?

Для анализа деятельности дистрибьютора (дистрибьюторов) важно определить задачу, которую производитель хочет, чтобы дистрибьютор выполнил. Затем оценивается, действительно ли эта задача вписывается в существующую систему работы действующих дистрибьюторов. Если нет — ищите других дистрибьюторов или “берите на себя” продажи своего продукта на данной территории, приобретая у дистрибьютора услуги по логистике.

Как производителю определить задачу для дистрибьютора? Производители, выстраивая взаимоотношения с дистрибьютором, могут преследовать различные цели. Эти цели зависят от уровня развития системы сбыта производственной компании, который определяется фокусом внимания руководителя сбытовой системы производителя при управлении продажами и логики ведения продаж. Именно эти два фактора влияют на определение приоритетных задач для системы сбыта производственной компании, которая в свою очередь формирует задачи для дистрибуции, систему работы торгового отдела дистрибьютора и определяет, в конечном счете, тип дистрибуции, который мы условно назвали “вчера”, “сегодня” и “завтра”.

Исходя из характеристики задачи основных поставщиков (производителей), дистрибьютор (как и филиал) создает определенную систему работы своего торгового отдела (табл. 6.7).

На начальном этапе — этапе вывода продукта на рынок и организации системы сбыта — производитель фокусирует свое внимание на складе дистрибьютора. Его шаги по достижению поставленной цели направлены именно на “загрузку” склада дистрибьютора объемом продаж. Фактически дистрибьютор воспринимается как торговая точка. Производственные компании с таким фокусом внимания в управлении продажами в большинстве случаев живут коротким текущим отрезком времени, в котором надо выполнить

Глава 6. Ответы на вопросы

план продаж путем загрузки складов дистрибьюторов. Что происходит с продуктом после его отгрузки дистрибьюторам, как они продают его дальше, не входит в сферу интересов сбытовой системы производителя.

Таблица 6.7. Постановка задач торгового отдела

Тип дистрибуции	Вчера	Сегодня	Завтра
Задача для системы сбыта производственной компании	Выполни план продаж любой ценой	Выполни план продаж путем управления продажами пакета товара в ключевых сегментах розницы	Выполни план продаж путем управления потребительским спросом
Задача для дистрибуции	Выполни план продаж любой ценой	Обеспечь плановые показатели по количественной и качественной дистрибуции	Обеспечь плановые показатели по количественной и качественной дистрибуции и обеспечить стабильный и достоверный информационный поток о движении продукта из торговой точки
Система работы торгового отдела дистрибьютора	Система прессинга по “загрузке” торговых точек объемом продаж	Управляемая система по качественному представлению ключевых позиций продукта (SKU) в ключевых сегментах розницы (КПД)	Распределительно-сенсорная система по распределению и контролю движения ключевых позиций продукта (SKU) в торговых точках

Производителей, которые при управлении объемом продаж фокусируются только на “складе” дистрибьютора, становится все меньше и меньше. Такой тип системы сбыта фор-

Часть II. Борьба за эффективность

мировал тип дистрибуции — “дистрибуция вчера”. Ее результативность определялась только показателем выполнения плана продаж. При дистрибуции “вчера” все производственные организации столкнулись с основными проблемами:

- невозможность влияния производителя на результат;
- “слив” дистрибьюторами продукта на “чужие” территории, и, как следствие,
- падение интереса дистрибьюторов к продукту и снижение их лояльности к производителю.

Производители, закрывающие регионы по “сливу”, закрепляют дистрибьютора за территорией и требуют выполнения объема продаж и улучшения показателей количественной и качественной дистрибуции. Однако здесь со временем обычно возникают конфликты с дистрибьютором по поводу реальности объемов продаж и объективности оценки показателей по качественной дистрибуции.

Для того чтобы не оказаться втянутым в такой конфликт, руководству производителя важно замечать предпосылки и предпринять своевременные действия для перевода системы сбыта производственной компании на следующий этап развития — к “дистрибуции сегодня”. В контексте дистрибуции это относится к построению качественной дистрибуции — созданию процесса продажи “с полки”. Переход на данный этап затрагивает модель бизнеса, все организационные системы производителя (производство, дистрибуция, маркетинг) и приводит к изменению ролей, задач и действий всей цепи сбыта, в том числе и содержания деятельности персонала отдела продаж. Для решения такой задачи важно согласовать действия отдела дистрибуции и отдела маркетинга. Зачастую эти подразделения объединяют в один отдел, который должен выполнить план по объему продаж путем “вталкивания” продукта в торговую точку и своевременного “выталкивания” его оттуда. При этом важно добиться согласованной работы отдела продаж дистрибьюторов и отдела

Глава 6. Ответы на вопросы

маркетинга, согласованной работы для решения общей задачи — продвижения продукта к конечному потребителю.

Критерием того, что производитель находится на этапе “дистрибуция сегодня”, является показатель качественной дистрибуции, который составляет не менее 80% представленности ключевых позиций ассортимента в каждом сегменте. Производителей, которые при увеличении объема продаж стремятся добиться выполнения этих критериев, фокусируются на продажах в торговые точки и на стимулировании продаж из них, становится все больше и больше. Такой тип системы сбыта формирует наиболее востребованный, актуальный в данное время тип дистрибуции — “дистрибуция сегодня”. При этом дистрибьютор воспринимается уже не как отдел продаж, не как распределитель объема продаж, а как отдел распределения продукта по своей территории.

Если РТП видит свою роль в создании управляемого процесса при дистрибьюторе по обеспечению представленности продукта в регионе, и эта роль согласована с руководством, то ставьте перед дистрибьютором и его персоналом другую задачу: “Улучши показатели по количественной и качественной дистрибуции путем формирования оптимального заказа в торговой точке”. Такая задача предполагает создание определенного процесса — формирования оптимального заказа в ТТ. Этот процесс нужно создавать и управлять им, и вы можете оказать существенную помощь дистрибьютору в этом — стать нужным ему и его торговым. Если вы принимаете на себя ответственность по созданию этого процесса, то у вас появляется возможность оказывать влияние на персонал дистрибьютора, помогая ему в достижении результата — улучшении показателей по количественной и качественной дистрибуции. Продавайте дистрибьютору не только продукт, но и технологию по улучшению бизнес-процесса его организации, по повышению успешности его бизнеса.

Часть II. Борьба за эффективность

Резюме

Для получения возможности управления процессом продаж производителю нужно начинать с выравнивания взаимоотношений с дистрибьютором. Для получения возможности влияния на процесс достижения результата вам как РТП может быть необходимо:

1. Определить тип системы сбыта производителя и ее текущие задачи.
2. Определить и согласовать взаимоотношения производителя и дистрибьютора.
3. Проанализировать, на что настроен бизнес-процесс дистрибьютора, как видит собственник дистрибьютора роль своей организации в цепи распределения продукта.
4. Произвести мини-революцию в сознании собственника дистрибьюторской организации. Здесь необходимо показать сильные и слабые стороны каждой цепочки — либо дистрибьютор служит производителю и управляет заказчиками, либо дистрибьютор служит заказчикам и управляет производителем, что приводит к возникновению конфликтов.

Но прежде чем это сделать, ответьте себе на вопрос: “Действительно ли я готов принять на себя ответственность за создание процесса, самому его создавать и, соответственно, отвечать за результаты его работы?” Если ответ “ДА”, то помните, что ограничения (в том числе и во влиянии на работу ТП) могут существовать только в вашем сознании. *Важно*, как вы (и никто другой) реагируете на их наличие...

И в конце приведу пример из своего опыта. В процессе переговоров с менеджментом производителей по вопросу внедрения КПД нам приходится сталкиваться с ситуациями, когда они — исполнители высшего и среднего звена — стремятся поставить перед нами цели, выраженные в проценте присутствия продукта и покрытия территории. Делается это с целью спросить в дальнейшем за результат. Логика их поведения, как

Глава 6. Ответы на вопросы

и в обыденной жизни, проста: поставь другим цель и спроси с них за ее выполнение. При этом они активно показывают свою неготовность “влезать” в сам бизнес-процесс. Мы охотно принимаем такие требования. Они надеются на то, что “придет добрый дядя и принесет результат на “блюдечке с голубой каемочкой”. Они не понимают только одного: эти цели они ставят себе, эти результаты должны сделать они, и по этим результатам будет оцениваться не наша, а их работа. Эти результаты зависят от системы, которую они не хотят создавать, не хотят даже контролировать ее работу. Не они управляют результатом, а результат управляет их жизнью.

Хочется закончить, напомнив истину, высказанную классиками: “Спасение утопающих — дело рук самих утопающих”. Никто не сможет вам помочь, если вы не готовы сами себе помогать.

Метод большого взрыва, или Как спасти план продаж?

Сергей Жмурко

В августе наша компания столкнулась с проблемой значительного спада продаж (10% по отношению к июлю), что повлекло за собой невыполнение планов по объему. Это произошло в большей мере из-за быстрого роста одного из конкурентов, который в мае начал серьезную атаку.

Его преимущества:

- длительная акция, которая поддерживалась рекламой по телевидению, и этим вызвала лояльность потребителя к продукту;
- очень удобная цена для потребителей (больше покупают дети в садиках, школах, которым родители в основном дают 1 грн.);
- эксклюзивная команда.

Наше руководство радовалось в это время, что мы лидеры, мы лучшие и проблема – в отделе продаж, а не в конкурентах, и не хо-

Часть II. Борьба за эффективность

тели слышать о них. И о том, что еще с марта месяца я требовал вводить эксклюзивную команду, так как уже чувствовал наступление на пятки. Но был отказ: “У нас нет бюджета. При таком выполнении плана нам придется урезать вам бюджет по заработным платам” и т. д.

И для того чтобы этого не произошло, нам нужно обязательно выполнять планы любыми путями, а соответственно, проще всего загрузить наших партнеров по бизнесу (дистрибьюторов). Так длилось до ноября. В ноябре решили собрать митинг на уровне директоров и начальников отделов продаж и выслушать мнение каждого, что нам делать дальше. Пришли к единому решению: нужны эксклюзивные торговые представители. Прописали планы (амбициозные, не учитывая форс-мажорных обстоятельств) развития территории и до конца ноября получили согласие (бюджет) от хозяев компании. Начали переговоры с дистрибьюторами по вводу эксклюзивных команд с затратами 50/50, которые длились до 2-х недель. Получили согласие у 95% дистрибьюторов, остальные 5% готовы только с сезона. У дистрибьюторов по договору на складе должен находиться двухнедельный запас, на январь он составлял от 20 до 27 дней. Соответственно, дистрибьютор платит деньги скрипя зубами, товар со склада уходит плохо, так как продукт сезонный (весна, лето, осень, зимой/2), январь – месяц праздников, не ожидали сильных морозов, команды из ЭТА во всех регионах сформировать не можем (потому что все отдыхают), а планы нужно выполнять. Иначе полетят чьи-то головы (директоров). Выполнение планов на 20.01 – 50%. Решили снова выполнить план любыми путями в январе, но уже понимая, что так долго продолжаться не может, а февраль месяц еще хуже, решили потратить дополнительно денег на стимулирование всех наших клиентов. Понимая, что кушать наши или похожий продукт в феврале конечный покупатель не станет, значит, нужно откусить часть у конкурентов. Для этого нужно стимулировать:

- дистрибьютора?
- ВИП-сегмент (супермаркеты, оптовые рынки)?
- розницу (магазины, павильоны, киоски)?
- конечного покупателя, но в марте месяце?

Глава 6. Ответы на вопросы

Вопрос: *как промотивировать дистрибьюторов загрузить склады дополнительно в январе (осталось 2 дня), имея возможность: дать скидку 2% и дополнительную неделю отсрочки, а также разработать мотивацию на февраль? Может быть, есть не совсем стандартные идеи?*

Вероятность возникновения ошибки при запуске программы прямо пропорциональна количеству и административному уровню людей, наблюдающих за этим запуском.

Как я понял из вашего вопроса, вы пытаетесь решить следующие основные проблемы.

1. Как мотивировать дистрибьюторов для выполнения в январе плана продаж?
2. Как продолжить начатое изменение системы продаж и в то же время выполнить план продаж в феврале?

Прежде всего, предлагаю отделить “зерна от плевел” — разобраться в сути того, что является причиной сложившейся ситуации, а что — следствием этих причин.

Следствием можно считать достижение компанией определенного результата за счет улучшения показателей количественной дистрибуции, после чего улучшение результата прекратилось. То есть результат остается без изменений, и возник риск его ухудшения за счет активизации конкурентов. Они вышли на рынок не только с аналогичным продуктом, но и предоставив конечному потребителю и заказчикам (торговым точкам) лучшую выгоду. Для конечных потребителей эта выгода заключается в “очень удобной цене для потребителей (большие покупают дети в садиках, школах, которым родители в основном дают 1 грн.)”. А для заказчиков (ТТ) — в увеличении объема продаж (а следовательно, их дохода, прибыли) путем привлечения нового сегмента покупателей (дети). В итоге действия конкурентов влияют на перераспределение в их пользу “приоритетности” в местах продаж по этой группе товара. Эти действия осуществлялись конкурентами последовательно и не потребовали при-

Часть II. Борьба за эффективность

влечения дополнительных материальных ресурсов. Они происходили за счет грамотного управления продажами через эксклюзивные команды ТП и эффективного использования уже имеющихся ресурсов.

Причиной можно считать применение “отработанной” стратегии управления продажами — “управление продажами путем прессинга дистрибьюторов объемом продаж”.

Ваша компания должна была, рано или поздно, ощутить последствия действий конкурентов и изменения рынка. Сигналом было падение продаж уже в августе. Однако руководство не отреагировало на этот сигнал и не приняло во внимание ваши предупреждения. В результате последний имеющийся ресурс — время на ответные действия — был использован неэффективно.

Как же мотивировать дистрибьюторов для выполнения в январе плана продаж?

Логичный вопрос: а зачем? Чтобы столкнуться с аналогичной ситуацией в феврале? Учитывая жесткое ограничение времени для решения этой задачи по “спасению продаж в январе”, решение должно быть похоже на большой взрыв. “БУХ-БАХ!!!” ...и все изменилось! Считаю, что взрыв, тем более большой, принесет ущерба больше, чем пользы (а еще будут “раненые и погибшие” — персонал, дистрибьюторы). И вот почему.

Если принять, что “ресурсами в виде персонала” являются существующие дистрибьюторы, то для достижения цели (выполнение плана по объему продаж) вы можете применять рычаг “Выход-Вход” (рис. 6.6).

Мотивируя дистрибьюторов загружать свои склады сверх необходимого количества (существующие остатки и так превышают необходимое количество запаса, тем более закрепленное договором), вы будете воздействовать на “ресурс” — “лечить” симптомы (изменять последствия) проблемы, а не причины их возникновения.

Глава 6. Ответы на вопросы

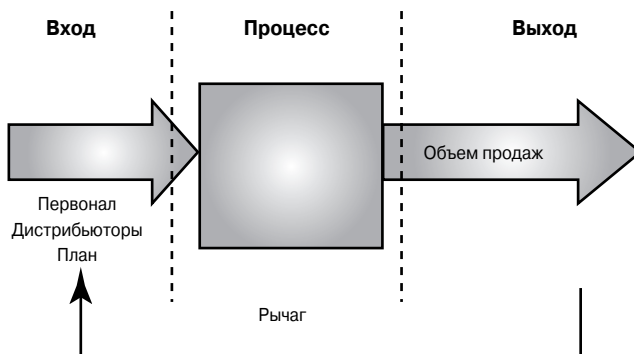


Рис. 6.6. Рычаг “ВЫХОД-ВХОД”

Пытаясь решить текущую задачу таким образом, вы по-прежнему будете использовать “отработанную” стратегию и поставите под угрозу возможность развития системы продаж согласно бизнес-плану — ввод фокусных команд. За кратковременным ростом продаж в январе последует падение лояльности дистрибьюторов к продукту вашей компании. Также под угрозой окажется переход вашей компании к использованию другой стратегии продаж — “управление продажами в торговых точках” — и ваш профессионализм. Да-да, ведь вас же уже считают “главным инициатором перестройки”! Вы — первый кандидат на роль жертвы “большого взрыва”...

“Нестандартной идеей” выхода из сложившейся ситуации может быть идея “сжечь за собой мосты” — сфокусироваться на переходе к “управлению продажами в торговых точках” (а не на обороне от действий конкурента), быстрее создать новую модель бизнес-процесса дистрибуции в настоящем (новая система продаж через ФК).

При таком подходе будет использоваться рычаг управления продажами “Выход–Процесс” (рис. 6.7).

Часть II. Борьба за эффективность

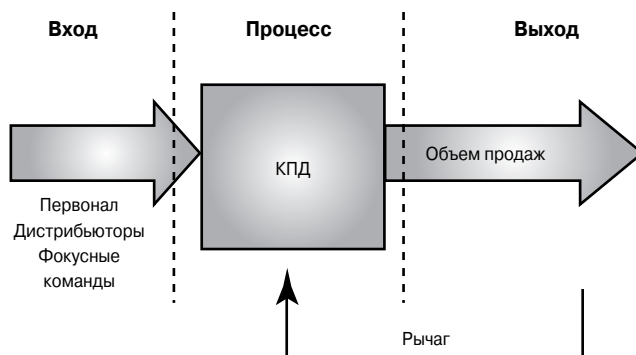


Рис. 6.7. Рычаг «ВЫХОД-ПРОЦЕСС»

Резюме

- Определите причины, которые привели к сложившейся ситуации.
- Примите решение по выбору стратегии продаж.
- Осуществите действия по реализации выбранной стратегии (рычаг управления).

Действия будут зависеть от выбранной стратегии. Вы можете действовать последовательно, создавая бизнес-процесс по управлению продажами продукта в торговых точках с помощью ЭФК. Или можете «дать задний ход» — использовать «отработанную» стратегию управления продажами путем усиления прессинга дистрибьюторов, и продолжать мотивировать их «сейчас» загрузить склады. Выбор за вами...

Как продолжить начатое изменение системы продаж, и в то же время выполнить план продаж в феврале?

Если вы принимаете решение продолжать преобразования системы продаж, то постарайтесь провести анализ допущенных ошибок, что поможет исключить их повторения в дальнейших действиях. В этом анализе могу вам помочь.

Ошибкой явилось то, что при внедрении новой системы продаж вы хотели изменить ее «сразу для всех и везде» и не

Глава 6. Ответы на вопросы

приняли во внимание тот факт, что изменение системы продаж направлено не только на изменение отношения к продукту дистрибьюторов, но и на изменение отношения заказчиков (торговых точек) к вашему продукту. Этот процесс не может происходить быстро, как того хотелось бы вам, и успешное завершение переговоров с дистрибьюторами (собственниками компаний дистрибьюторов и руководителями отделов продаж) можно считать только первым шагом, подготовительным этапом.

Вашей компании предстоит еще, пользуясь имеющейся поддержкой руководства дистрибьюторов, “продать” новую схему работы с продуктом тем, кто ее будет внедрять в жизнь, контролировать ее действие, поддерживать и развивать ее — SV и торговым представителям.

Оптимальным вариантом может быть “пилотный проект” по проведению изменений на ограниченной территории, в рамках одного из дистрибьюторов или в конкретном сегменте рынка. Такой метод позволяет снизить риски значительного “обвала” продаж и невыполнения общего плана продаж, приобрести опыт проведения изменения стратегии. Получив такой опыт, внедрение новой стратегии на других территориях (в рамках других дистрибьюторов и регионов) будет происходить по “проверенной практикой” схеме, за более короткий срок, с наименьшими рисками.

Резюме

- Разработайте план проведения изменения системы продаж.
- Определите тактику и согласуйте ресурсы, сроки для проведения изменений и критерии оценки.
- “Продайте” эту идею руководству и исполнителям.
- Приступайте к осуществлению плана, сделав выводы из допущенных ошибок. Помните: большее преимущество получает тот, кто достаточно рано сделал ошибки, на которых можно учиться.

Часть II. Борьба за эффективность

- Мотивируйте ТТ “работать в новой системе продаж”.
- Оценивайте, контролируйте и корректируйте процесс изменения по промежуточным результатам.

Подведем итог.

Итак, “нестандартный” совет, “как мотивировать дистрибьюторов загрузить склады сверх необходимого количества и выполнить план любой ценой”, я дать не готов. Считаю такие советы наносящими вред компании, а действия — нецелесообразными с точки зрения результата и затрат. Кроме того, “спасение плана любой ценой” приводит к крайне негативным последствиям — падению доверия к компании со стороны персонала и дистрибьюторов из-за непоследовательности действий, недоверия к дальнейшим изменениям системы продаж. Если же их все же провести, то все последствия компания ощутит в следующем периоде и дополнительные затраты на преодоление сопротивления дистрибьюторов будут на порядок выше. Более целесообразными будут шаги по развитию бизнес-процесса дистрибуции и мотивации конечных потребителей (трейд-маркетинговые мероприятия). Сфокусируйтесь на развитии бизнес-процесса по распределению продукта в торговые точки (дистрибуция) и на управлении продажами из торговых точек потребителям (маркетинг).

Что делать с дистрибьюторами, которые не выдерживают рекомендованную цену?

Геннадий Хижняк

Производитель возмущен тем, что его дистрибьюторы не выдерживают рекомендованную наценку (14%), а ставят свою (20–25%). Именно из-за этого, по мнению производителя, не выполняется объем продаж.

Что делать с дистрибьюторами?

Если я правильно понял проблему, сформулированную в вашем вопросе, она звучит так: “Система ценообразования

Глава 6. Ответы на вопросы

дистрибьютора удорожает продукт. Соответственно, продукт попадает в более высокую ценовую категорию, что снижает объемы продаж”.

Как же добиться того, чтобы на полке магазина продукт стоял по цене, определенной маркетинговым отделом производителя, по цене, соответствующей его ценовой категории?

Путь первый: жесткое закрепление за дистрибьютором его отпускных цен. Это путь, диктуемый, скорее, ответом на вопрос “Что делать с дистрибьютором, не соблюдающим ценовые соглашения?” Идя по такому пути, производитель фиксирует отпускные цены в дистрибьюторском соглашении, налаживает систему контроля соблюдения этих цен, разрабатывает и внедряет систему санкций за несоблюдение ценовой политики. Результат таких действий будет следующим.

Если продукт востребован рынком, то, скорее всего, объем продаж позволяет дистрибьютору даже при низкой наценке генерировать “интересный” валовой доход. Дистрибьютор будет “держаться” за продукт и соблюдать рекомендованную ценовую политику.

“Слабо раскрученный” продукт не генерирует достаточный для дистрибьютора валовой доход. Дистрибьютор максимально сопротивляется ценовым ограничениям со стороны производителя, идет на открытый конфликт или на разрыв партнерских взаимоотношений.

Путь второй: фокусирование внимания производителя не на ценообразовании дистрибьютора, а на системе формирования рекомендованной цены на полке торговой точки. И это уже ответ на вопрос: “Что делать, чтобы добиться рекомендованной цены продукта на полке?” В данном случае производитель уже не просто концентрируется на “выходе”, на результате (рекомендованных ценах в рознице), а совместно с дистрибьютором выстраивает “процесс”, который позволит добиться этого результата. Здесь потребуются действия, изменяющие, выстраивающие несколько бизнес-процессов как самого дистрибьютора, так и производителя:

Часть II. Борьба за эффективность

- система ценообразования дистрибьютора для стимулирования розничных точек придерживаться рекомендованной цены;
- система работы торгового представителя дистрибьютора, его модель поведения, позволяющая в короткие сроки установить рекомендованные цены в рознице, а также “управлять рекомендованными ценами”;
- политика производителя на территории, т.е. определение зоны ответственности дистрибьютора. Это закрепление за ним либо территории, либо определенных сегментов;
- комплекс трейд-маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение идеи “рекомендованной цены”.

Избирая такой путь, производитель уже совместно с дистрибьютором берет под свой контроль процесс генерирования объема продаж, достаточного для соответствующего валового дохода при соблюдении рекомендуемой торговой наценки. Все усилия сконцентрированы не на наценке дистрибьютора, а на процессе достижения конечного результата “рекомендованной цены на полке”. Превышение же рекомендованной наценки дистрибьютором не так критично для самого производителя, если это “работает” на конечный результат.

Практические примеры установления рекомендованной цены компаниями — лидерами рынка (“Coca-Cola” и “Союз-Виктан Трейд”), а также общие принципы установления такой цены можно увидеть в видеопособии “Развитие дистрибьюторской системы продаж и системы возврата денег”.

Резюме

Добиваться поставленной цели вы можете двумя путями.

Установив параметры желаемого результата, требовать его от исполнителя, отдавая процесс достижения результата вашему дистрибьютору. Что вы в конце концов получите, зависит от того, какой процесс построит дистрибьютор и от его желания строить или изменять существующие системы под ваши требования. Другими словами, кто окажется силь-

Глава 6. Ответы на вопросы

ней, кто кому “больше нужен” — вы дистрибьютору или дистрибьютор вам.

Можно взять под свой контроль процесс получения результата и совместно с партнером выстраивать этот процесс. В данном случае успех зависит от того, готовы ли вы взять ответственность за результат на себя.

Сколько платить за вход в сеть?

Сергей Жмурко

Есть мнение, что существуют формулы для расчета суммы оплаты за ввод продукции в сети в зависимости от количества касс, количества вводимых SKU и количества магазинов.

А может быть, у кого-то есть другие методы расчета?

Честно говоря, сталкиваешься с тем, что есть стоимость введения, которая не обсуждается. “Хочешь продавать нам свой товар — плати сколько сказано, и точка”. Хотя в некоторых сетях существуют так называемые стратегические партнеры, для которых могут быть скидки. На мой взгляд, расценки берут с “потолка”.

Большинство поставщиков, сталкиваясь с требованиями супермаркетов, оценивают их как необоснованное стремление сети манипулировать поставщиками. Действительно, чем руководствуются менеджеры по закупкам сетевой розницы, требуя ту или иную сумму оплаты за присутствие товара на полке? Площадью магазина, количеством SKU, размером полки, объемом продаж продукта? Да, эти показатели учитываются. Но главное — рентабельность.

Часто производители и дистрибьюторы относятся к работе с супермаркетами так же, как и к работе с обычной розницей. Они их воспринимают как очередной “склад”, который нужно загрузить продуктом. Однако между этими видами торговых точек есть существенное различие — и не только в требованиях.

Часть II. Борьба за эффективность

Сетевая розница ориентирует бизнес на получение дохода за счет удовлетворения конечного потребителя (привлечение и удержание). Обычная розница ориентирует бизнес на получение дохода за счет маржи.

Сетевая розница мыслит по-другому. Собственник (инвестор) устанавливает план по доходной части со всей торговой площади. Этот план распределяется между отделами в соответствии с занимаемыми площадями. Менеджер отдела, в свою очередь, ищет способы реализации данного плана по доходам. Выполнить его он может, “сдавая в аренду” поставщикам под продукт торговую площадь. Он делит ее между поставщиками.

Первые вопросы, которые задаются поставщику: какой объем продаж планируете, какая наценка? Ориентируясь на свой план по доходу, менеджер категории определяет, какому поставщику какую площадь выделить под его продукт. Если менеджер сети оценивает, что на объеме продаж продукта доход не позволит выполнить поставленную задачу, он старается его компенсировать. Компенсация может происходить за счет дополнительных платежей (за вход, за место, ретробонусы), скидок, бюджета для проведения маркетинговых мероприятий в сети, предоставлением дополнительного кредита и т.д.

Подтверждением этой схемы является отсутствие стабильных границ мест выкладки. Приблизительно раз в 3 месяца происходит ротация размеров выкладки: площадь под товарные категории, выполняющие план по доходной части, сохраняется или увеличивается за счет расширения ассортимента. Площадь остальных категорий сокращается за счет сужения ассортимента или сокращения поставщиков.

Даже если поставщик и выполняет все требования сети по дополнительным оплатам, это не значит, что его продукт будет продаваться в этой сети вечно. Если через какое-то время оплаты поставщика перестанут покрывать желаемый доход с занимаемой им площади, продукт с полки убирается. Возникают конфликты. Оплата поставщика увеличивается,

Глава 6. Ответы на вопросы

и это решает конфликт на какое-то время. На самом деле проблема только усугубляется. В результате складывается абсурдная ситуация, когда поставщик отдает сетям больше, чем зарабатывает на этих продажах сам.

Может ли поставщик обеспечить получение запланированного сетью дохода не вышеприведенными требованиями сетей, а какими-то другими путями? Например, использование качественного трейд-маркетинга даст увеличение объема продаж, а увеличение объема продаж — это увеличение дохода и сети, и поставщика.

Другой путь — это развитие категорийного менеджмента, когда один из поставщиков получает в управление не только продажи по своему продукту в сети, но и начинает управлять всей товарной группой, включая продукт конкурентов. Каким образом? Если поставщик действует действительно профессионально, он заслуживает доверие сети по управлению продажами не только в сеть, но и по управлению продажами в сети. Вот тогда он действительно становится “внештатным менеджером по закупкам” данного отдела. Но большинство поставщиков по-прежнему идут на все условия сети, так как видят свою главную задачу в валовых продажах, не задумываясь о последствиях в будущем — о падении доходов от продаж.

Резюме

Посмотрите на продажи шире. Сфокусируйтесь не на продажах в сетевую розницу (управление объемом продаж), а на управлении продажами в сетевой рознице (управление доходной частью).



Часть III

Заключение

В начале этой книги мы говорили о том, что многие производственные компании в погоне за конечным потребителем выбрали политику инноваций, разрабатывая новые продукты и обновляя существующие. Данная политика побудила маркетинг к интенсивному развитию. Но в то же время возникла проблема несогласованности целей и задач между производством, маркетингом и дистрибуцией.

Закончить книгу мы хотим мыслью о том, что для эффективной работы маркетинга, ориентированного на конечного потребителя, дистрибуции нужны новые стандарты работы:

- высококачественная *система распределения продукта*, способная в кратчайшие сроки вывести новый продукт на “полки” торговых точек;
- *сенсорная система* (система обратной связи), позволяющая получать ранние сигналы о реакции конечного потребителя на новинку при появлении ее на “полках” в торговых точках.

Глава 7



В качестве послесловия

Новые стандарты дистрибуции на службе маркетинга

Учитывая то, что за последнее время темп внедрения новинок на рынке FMCG удвоился, и жизненный цикл выводимых на рынок новинок оказывается намного короче, чем раньше, основным конкурентным преимуществом сегодня является талант, создающий бренд и время его реализации.

На рис. 7.1 изображены сроки “качественного” появления новинок на “полках” торговых точек при различном типе дистрибуции, а также сроки получения качественной обратной связи о реакции потребителя на “новинку”.

Примечание. Данные по срокам внедрения каждого из этапов указаны на основе опыта внедрения нашими специалистами распределительно-сенсорной системы дистрибуции в производственных компаниях

* “Валовой” дистрибуцией мы назвали схему работы, при которой торговый отдел занимается “распределением” планов продаж на своей территории.

** “Гибридной” дистрибуцией мы назвали схему работы, при которой торговый отдел занимается распределением планов продаж по ключевым сегментам розницы и пред-

Часть III. Заключение

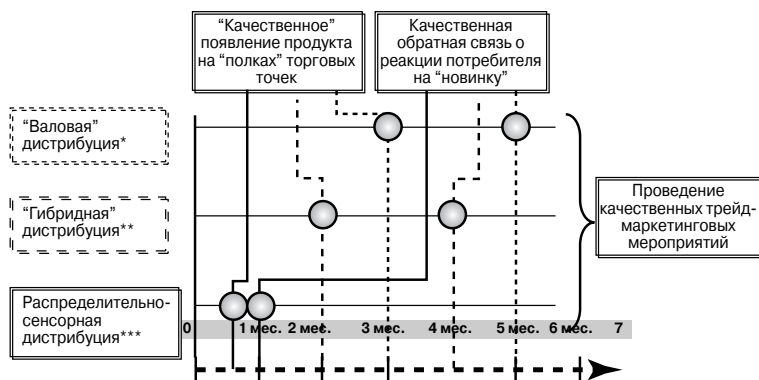


Рис. 7.1. Сроки «качественного» появления новинок на «полках» торговых точек при различном типе дистрибуции

ставлением ключевых позиций продукта на «полках» торговых точек.

*** Распределительно-сенсорной дистрибуцией мы назвали схему работы, при которой торговый отдел занимается качественным распределением продукта по ключевым сегментам розницы и предоставляет качественную информацию о динамике движения продукта из торговых точек.

За счет чего в распределительно-сенсорной системе дистрибуции ускоряется период качественного появления новых позиций продукта в ключевых сегментах розницы?

За счет того, что товаровед торговой точки доверяет торговому представителю формировать оптимальный заказ по существующему пакету товара и вводить новые позиции продукта. При «гибридной» дистрибуции торговый представитель тратит много времени на борьбу с товароведом по вводу новых позиций. При «валовой» дистрибуции основной акцент торговый представитель делает на выполнении плана продаж за счет ликвидных позиций продукта.

Глава 7. В качестве послесловия

За счет чего в распределительно-сенсорной системе дистрибуции ускоряется период получения качественной обратной связи о реакции потребителя на “новинку”?

За счет того, что распределительно-сенсорная система способна отслеживать динамику продаж пакета товара из торговых точек. Это отличает ее от “гибридной” и “валовой” дистрибуции, которые дают возможность “видеть” только динамику загрузки продукта по торговым точкам. Это позволяет уже на ранних этапах принимать качественные решения по дальнейшему развитию “новинок”.

На сегодняшний день производственные компании преимущественно пользуются системой обратной связи, основанной на показателях *отгрузки товара к дистрибьютору* или на показателях *отгрузки в торговые точки*. Положительной стороной этой системы является только одно — простота получения таких данных. Но в действительности эта система показывает не объемы продаж (сколько реально было продано товара из торговых точек), а объемы загрузки складов дистрибьюторов и торговых точек. А ориентироваться на вторичные заказы от дистрибьюторов или торговых точек как на показатели востребованности продукта тоже не совсем корректно, так как не видно, за счет чего происходит динамика изменения объема продаж. Первый, как и вторичный заказ от дистрибьютора, может быть ориентирован на наполнение розницы товаром, но истинной динамики продаж видно не будет. Это можно будет увидеть лишь через 1,5–2 месяца. Быструю реакцию можно получить только в том случае, если товар, который выводится на рынок, способен “взорвать” его. Но с каждым днем это становится все труднее и труднее. И сегодня успеха добиваются больше те компании, которые методично занимаются развитием своего продукта. А для этого нужна более точная и более оперативная информация о степени востребованности новинки конечным потребителем.

Часть III. Заключение

Резюме

Что способна предоставить распределительно-сенсорная система дистрибуции отделу маркетинга, ориентированному на инновации?

1. В кратчайшие сроки (2–3 недели) представить новинки на “полках” торговых точек с дальнейшим поддержанием их стабильного наличия.
2. Предоставить первую информацию о динамике продаж продукта из ключевых сегментов розницы уже со 2-й недели после того, как новинка появится на “полках” торговых точек.

Новые стандарты дистрибуции на службе производства

Сегодня производственные компании в погоне за более высокой производительностью создают “выталкивающее” производство, производят столько продукции, сколько могут, вне зависимости, есть потребность в ней или нет, тем самым создавая себе помехи в качественном росте. Сегодня основным тормозом ускорения любой производственной компании является ее пакет товара, который стремительно расширяется вследствие применения инновационного подхода. Как следствие, замедляется вывод новых позиций на “полки” торговых точек, денежные средства “зависают” в остатках неудачных продуктов, усложняется управление всем пакетом товара. Это, в свою очередь, отражается на эффективности использования инвестиционного капитала и на эффективности управления загруженностью производственных линий.

Но работа с конечным потребителем предполагает в первую очередь создание “вытягивающего” производства, производящего ровно столько продукции, сколько надо. Внедрение “вытягивающего” производства — способность управлять загруженностью своих линий, исходя из теперешней востребованности продукта конечным потребителем.

Глава 7. В качестве послесловия

Для управления загруженностью производственных линий необходимо учитывать запасы не только в рознице, но и по всей цепи распределения продукта: производство — дистрибуция — розница (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Запас продукта на каждой цепи распределения

Позиция	Производственный запас	Дистрибьюторский запас	Розничный запас
1	50	70	29
2	30	5	15
3	20	10	14
4	25	15	12
5	10	5	24

Во-вторых, необходимо видеть динамику изменения продаж по каждой позиции продукта (рис. 7.2) из конечного звена цепи его распределения (торговых точек) (табл. 7.2).

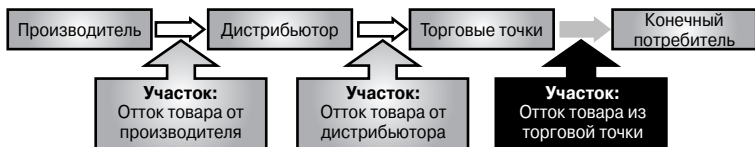


Рис. 7.2. Участки управления движением продукта

Таблица 7.2. Динамика продаж продукта из торговых точек

Позиция	Продажа 01.03	Продажа 08.03	Продажа 15.03	Продажа 22.03	Продажа 29.03	Средняя продажа
1	24	13	14	12	21	17
2	10	16	10	13	13	12
3	3	6	5	8	9	6
4	6	7	8	7	3	6
5	13	9	5	12	14	11

Часть III. Заключение

Сравнив данные по запасам каждой позиции со средним показателем продаж из торговых точек, компания может узнать, на какой период у нее имеются запасы по каждой позиции, что дает возможность планировать производство каждой позиции (табл. 7.3).

Таблица 7.3. Управление загрузкой производственных линий

Позиция	Производственный запас	Дистрибьюторский запас	Розничный запас	Средняя продажа продукта из торговых точек
1	50	70	29	17
2	30	5	15	12
3	20	10	14	6
4	25	15	12	6
5	10	5	24	11

Если проанализировать товарный запас продукта по всей цепи распределения и сравнить его со средней продажей по каждой позиции, то можно увидеть, что товарных запасов по Позиции 1 хватит на $\frac{50+70+29}{17} = 8$ недель и т.д.

Также можно увидеть, что сейчас розничный запас по каждой позиции перекрывает продажи первой недели:

- по позиции 1 – на 20%;
- по позиции 2 – на 50%;
- по позиции 3 – более чем на 400%;
- по позиции 4 – на 100%;
- по позиции 5 – более чем на 200%.

Глава 7. В качестве послесловия

Резюме

Что способна предоставить распределительно-сенсорная система дистрибуции отделу производства?

Предоставить информацию о запасах продукта и динамике их продаж из ключевых сегментов розницы с обновлением данных через каждую неделю. Период зависит от специфики продукта компании. По данным из практики 80% компаний способны наладить недельный период обновления данных.

Если у вас возникли дополнительные вопросы, вы всегда можете высылать их нам на e-mail: info@leaderfmcg.com.

Консалтинговая компания “Бизнес-Гармония” специализируется на КПД (Качественном Построении Дистрибуции) и предоставляет практические решения по внедрению качественных изменений в работе системы сбыта путем:

- консультирования директора производственных компаний в поиске прогрессирующей системы сбыта на предприятии;
- подготовки руководителей отдела продаж в повышении эффективности работы существующей системы сбыта и построения дистрибуции нового формата;
- дистрибуции “под ключ”. Помощь в создании распределительно-сенсорной системы дистрибуции в минимальные сроки.

Мы строим будущее дистрибуции, опираясь на опыт прошлого и настоящего.

Наши интернет-ресурсы:

<http://www.LeaderFMCG.com>

<http://www.kpd.ua>

Предметный указатель

F

FMCG 10

N

Nestle Mobile Sales 137

NMS 137

R

RFID 117

S

SalesWorks 139

SV 162, 200

Б

Бонус 36

Бренд 25

Д

Дистрибуция 170

К

КаБаРе 170, 203

КПД 138

КПК 101

М

Маржа 36

Маркетинг 28

Мотивация 196

О

ООП 171

ОПП 171

ОРП 171

П

Позиционирование 27

Представленность 35

Р

РМ 202

РОП 202

РТТ 78, 170

С

Сенсус 144, 161

Система контроля 79

Системный подход 45

СОПАТ 67

Т

Трейд-маркетинг 143

У

Установка критериев 27

Э

ЭФК 131

Научно-популярное издание

**Николай Богданович Дорошук,
Сергей Владимирович Жмурко,
Геннадий Николаевич Хижняк**

**Завоевать и удержать.
Качественный рост компании
на высококонкурентном рынке**

Литературный редактор *Т.Г. Сквородникова*
Верстка *А.В. Плаксюк*
Художественный редактор *С.П. Мяжков*
Корректор *Л.В. Чернокозинская*

Издательский дом “Вильямс”
127110, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 29.10.2007. Формат 84х108/32.
Гарнитура NewBaskervilleС. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 12,6. Уч.-изд. л. 9,42.
Тираж 1500 экз. Заказ № 0000.

Отпечатано по технологии StP
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.