

# ОЦЕНКА ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ СЕТИ

*Показателем успеха служит не то, что у вас нет проблем, а то, что ваши проблемы не те, что были в прошлом году!*

***В этой статье мы хотим показать, по каким ключевым критериям производитель может провести аудит своей сбытовой системы. При оценке эффективности работы дистрибьюторской сети предлагаем вам определить согласованность цели, которая была поставлена перед торговым отделом, с выстроенным процессом продаж и работой персонала в нем.***

## ОПРЕДЕЛИТЕ ИСТИННУЮ ЦЕЛЬ

Перед торговым отделом может стоять цель: «продать» вверенный ему объем продаж или добиться стабильности присутствия продукта в розничной сети. Для достижения каждой из этих целей требуется различный процесс продаж, различный менеджмент и различные навыки продаж.

Например, если перед торговым отделом поставить цель: «продать» вверенный ему объем продаж – «переместить» товар со склада производителя через склады дистрибьюторов (филиалов) на склады (полки) торговых точек (рис. 1), то необходимо выстроить схему «весового» менеджмента.

Вот простые шаги по созданию схемы «весового» менеджмента, который будет направлен на вы-

полнение главной цели: объема продаж, объема продаж, объема продаж, объема продаж, объема продаж.

**ШАГ № 1.** Придумайте (создайте) цифру объема продаж. Для этого необходимо определить, какой объем необходим для покрытия производственных, маркетинговых и других затрат. Затем определите процент желаемой прибыли и в итоге получите объем продаж, который необходимо выполнить. В будущем каждый месяц добавляйте 10–50% к цифре фактического, выполненного объема продаж. Это необходимо для того, чтобы торговый отдел «не расслаблялся».

**ШАГ № 2.** Распределите объем продаж по регионам. Для этого многие производители используют статистику по населению в ре-

гионах и с помощью подсчетов по потреблению продукции на душу населения выводят объем продаж для каждого региона. Этот объем продаж «перебрасывается» на торговый отдел дистрибьютора или фокусную команду при нем, где требование одно – выполнить объем продаж.

**ШАГ № 3.** Распределите объем продаж по торговым представителям. Руководитель отдела продаж совместно с региональным менеджером «разбрасывают» объем продаж по торговым представителям. Формирование планов для торговых представителей зачастую происходит исходя из анализа прошлых продаж или количественного покрытия розницы.

**ШАГ № 4.** Создание материальной мотивации для торговых представителей. Создайте систему

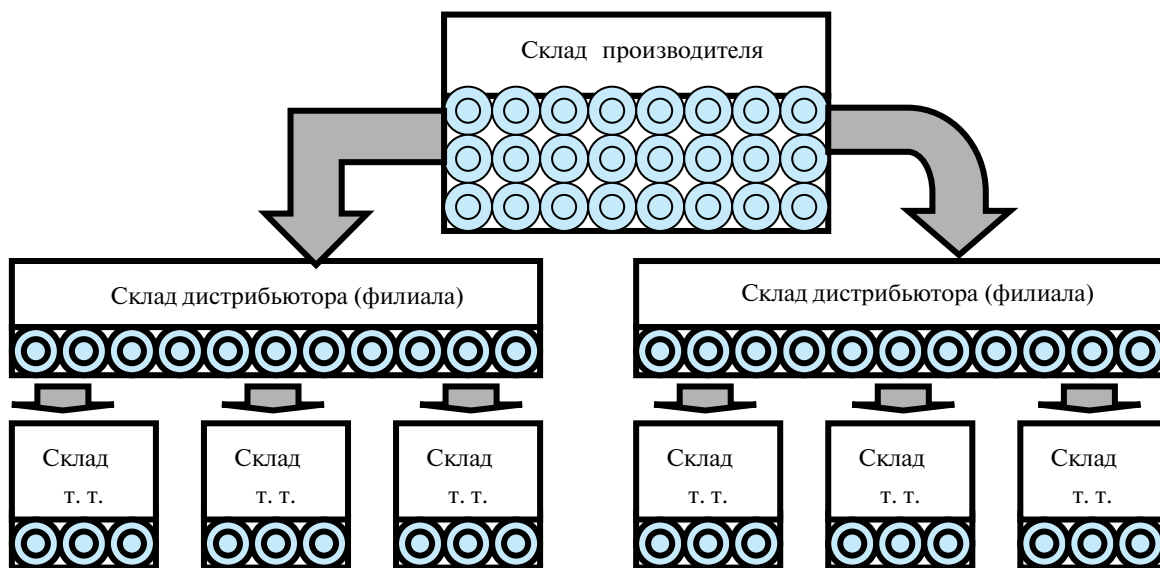


Рис. 1

бонусов и поощрений, которые будут мотивировать торгового представителя на выполнение объема продаж.

**ШАГ № 5.** Создайте психологический «пресс». Для этого необходимо использовать менеджмент «пресса» по выполнению объема продаж на всех цепочках: региональный менеджер — руководитель отдела продаж — супервайзер — торговый представитель. Установите план продаж на каждый день, отслеживайте показатели реальных продаж и требуйте выполнения поставленного плана. Для аргументации используйте анализ проверки присутствия продукта в торговой точке (сторчек). Помните, что добиться 100% количественной, а тем более качественной дистрибуции практически невозможно и этот факт можно использовать для манипуляции персоналом. Показывайте, что есть еще потенциал

как в количественной, так и в качественной дистрибуции.

**ШАГ № 6.** Развивайте у торгового представителя навык «долбоклювства», который поможет ему «включивать» объем продаж в торговую точку. Научите торгового представителя жить только одним днем, одной неделей, одним месяцем. Это поможет не задумываться над тем, а какие последствия будут завтра, на следующей неделе, в следующем месяце от «включивания» объема продаж в торговую точку.

Производители, которые ставят перед торговым отделом дистрибьютора (филиала) цель выполнения объема продаж, оценивают эффективность работы дистрибьюторской сети по следующим критериям:

- Выполняет ли сбытовое звено регулярно планы продаж, и существуют ли планы у торговых представителей по каждой группе товара?

- Каков валовой оборот по каждой группе товара?
- Каковы накопленные остатки неликвидных, просроченных товаров на складе дистрибьютора (филиала) по итогам года?
- Каков процент покрытия клиентской базы (торговых точек)?
- Каков процент от общего объема продаж, который дает вам каждый из каналов сбыта?
- Какова средняя наценка, которую вы имеете при работе с различными каналами сбыта?

Если же перед торговым отделом поставит цель: добиться стабильности присутствия продукта в розничной сети (КПД — качественное построение дистрибуции), отследить реальность продаж в торговой точке, то необходимо выстроить схему правильных продаж.

Реальный объем продаж могут показать только конечные потребители, которым нужен ваш продукт. А это уже задача маркетинга, который борется за сознание пот-

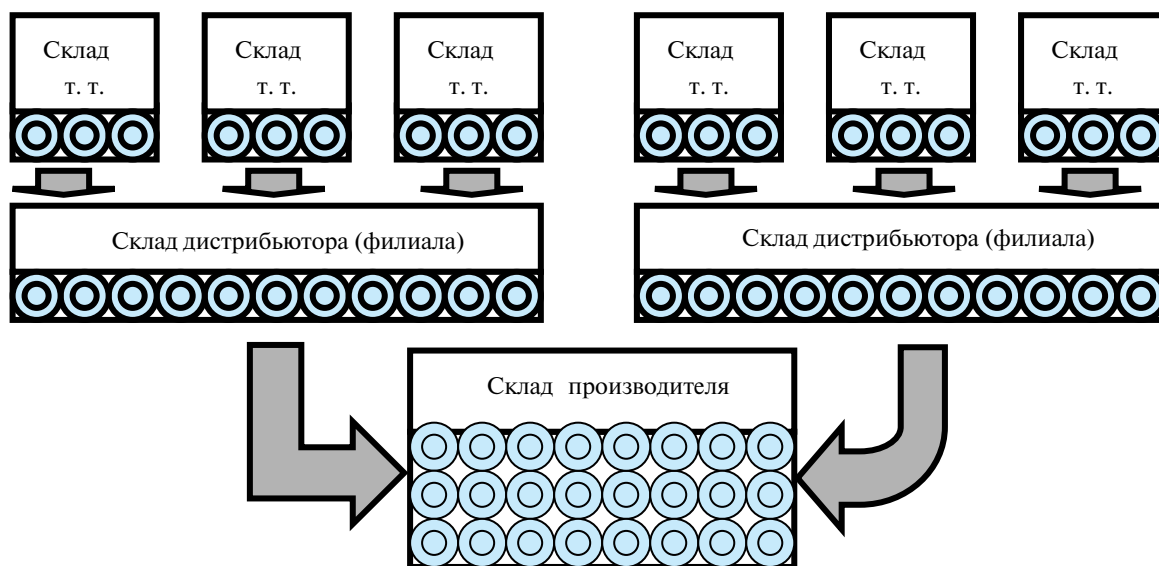


Рис. 2

ребителя, позиционируя свой продукт как нечто отличное от продукта конкурента. И тот объем продаж, который вы увидите (при условии, что вы добились качества продаж), покажет, как работает ваше позиционирование (идея). При этом объем продаж будет не целью, а следствием. Целью при качестве продаж является стабильность присутствия продукта в торговых точках.

А чтобы добиться качества продаж, необходимо «перевернуть» свой взгляд (рис. 2) – смотреть на склад торговой точки и определять реальную потребность в количестве продукта. Это позволит не только увидеть реальную работу отдела маркетинга, но и позволит управлять вашим производством.

Вот основные шаги по созданию качества продаж, после того как отделом маркетинга определена неудовлетворенная потребность конечных потребителей, вследствие чего изобретается идея

позиционирования продукта в сознании потребителя. Была разработана стратегия донесения информации до конечного потребителя через различные сегменты розничной сети.

**ШАГ № 1.** Разделите торговые точки на сегменты. Работайте с сегментом, а не с отдельным заказчиком. Направьте свои усилия на стабильность присутствия ТОП-позиций, определенных отделом маркетинга.

**ШАГ № 2.** Разработайте стратегию продаж по каждому сегменту. Определите сильные и слабые стороны конкурентов в каждом сегменте. Оптимизируйте схему работы с каждым сегментом по донесению информации до конечного потребителя.

**ШАГ № 3.** Развивайте требуемый навык у торгового представителя.

Научите торгового представителя продавать разработанную

идею для каждого сегмента, договариваться с заказчиком о схеме работы, формировать «правильный» заказ по каждой торговой точке.

**ШАГ № 4.** Введите систему контроля. Выполняется то, что контролируется. Ставьте торговому представителю задачу на каждый день по количеству торговых точек, куда он должен продать идею. Контролируйте торгового представителя на маршруте в продаже идеи, в схеме работы с сегментом и в составлении оптимального заказа в каждой торговой точке.

Производители, которые ставят перед торговым отделом дистрибьютора (филиала) цель – качество продаж, оценивают эффективность работы дистрибуторской сети по следующим критериям:

- Каков период воплощения идеи в каждом сегменте?

Таблица 1

**Правильно:**

	Выполнение объема продаж	Развитие качественной дистрибуции
Что требует производитель от торгового отдела дистрибьюторской компании (филиала)	+	

**Неправильно:**

	Выполнение объема продаж	Развитие качественной дистрибуции
Что требует производитель от торгового отдела дистрибьюторской компании (филиала)	+	+

- Какие сегменты являются более управляемыми, какие менее управляемыми?
- Какова схема работы с каждым сегментом? В каких сегментах ее необходимо изменить, чтобы улучшить эффективность работы данного сегмента?
- Каков процент покрытия количественной дистрибуции (по каждому сегменту отдельно)?
- Каков процент качества присутствия продукта в каждом сегменте?

А вот такие критерии, как:

- выполнение объема продаж,
- валовой оборот по каждой группе товара,
- процент от общего объема продаж, который дает каждый из каналов сбыта,

для торгового отдела, который выполняет главную задачу — качество продаж, являются условными и показывают, где стоит больше концентрировать свои усилия. Для отдела марке-

тинга эти критерии являются базовыми.

### ОЦЕНИТЕ ЛОГИКУ РАБОТЫ ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ СЕТИ

После того как вам удалось определить истинную цель, поставленную перед торговым отделом дистрибьютора (филиала), определите, как цель — объем продаж ИЛИ качество продаж — согласовывалась со схемой работы отдела продаж. Это поможет вам узнать, насколько эффективно настроен процесс продаж на достижение поставленной цели.

Для этого предлагаем вам заполнить разработанную нами таблицу «Логика сбыта».

#### Пояснение, как заполнить данную таблицу

Напротив каждого вопроса поставьте «+» в колонке «Выполнение объема продаж» или в колонке «Разви-

тие качественной дистрибуции». Обращаем ваше внимание, что вы можете поставить только один «+» напротив каждого вопроса (табл. 1).

Ответ на первый вопрос позволяет определить истинную цель, которую производитель ставит перед торговым отделом продаж дистрибьютора (филиала).

Последующие ответы на поставленные вопросы помогут вам оценить, на что настроен процесс продаж, менеджмент и навыки продаж:

- на выполнение объема продаж;
- на развитие качественной дистрибуции.

Помните, что объем продаж, как и их качество, может являться целью или следствием. Если цель — объем продаж, следствием является качество дистрибуции. Если цель — качество продаж, следствием является объем продаж.

При определении каждого из пунктов, приведенных в таблице «Логика сбыта», руководствуйтесь

Таблица «Логика сбыта»

	Выполнение объема продаж	Развитие качественной дистрибуции
Что требует производитель от торгового отдела дистрибьюторской компании (филиала)?		
Что контролируют отчеты, которые производитель запрашивает у торгового отдела продаж дистрибьютора (филиала)?		
Что требует руководитель отдела продаж от супервайзеров?		
Что требует руководитель отдела продаж от торговых представителей?		
Какие отчеты требует руководитель продаж от супервайзеров?		
Какие отчеты требует супервайзер от торговых представителей?		
Что поощряет система з/п в работе руководителя отдела продаж?		
Что поощряет система з/п в работе супервайзера?		
Что поощряет система з/п в работе торгового представителя?		
Какой навык развивается у руководителя отдела продаж?		
Какой навык развивается у супервайзера?		
Какой навык развивается у торгового представителя?		

*Выдерживать курс не означает всегда достигать совершенства. Выдерживать курс — это двигаться в выбранном направлении, даже если дела идут не блестяще.*

тем, что является целью, а не следствием.

#### **Некоторые пояснения к результатам заполнения таблицы**

Если при заполнении таблицы вы установили «+» только в одном секторе, например «Объем продаж», то вам удалось выстроить «логику» достижения цели.

Если же вы установили «+» в разных секторах: «Объем продаж» и «Развитие качества продаж», то у вас нарушена «логика» сбыта, что приводит к сложности достижения цели.

#### **НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ СЕТИ**

В этой статье мы стремились показать, как цель, поставлен-

ная перед торговым отделом дистрибьютора (филиала, фокусной команды), влияет на его работу.

Исходя из этой информации, в следующем году вы можете либо переустановить цель для торгового отдела, либо выровнять «логику» сбыта — согласовать цель с процессом продаж и работой персонала в нем.

Но когда разумно ставить перед торговым отделом цель — объем продаж, а когда — качество продаж?

1. Если вы видите, что уже столкнулись с невыполнением поставленных планов перед торговым отделом, разумно перейти к качеству продаж, что поможет узнать реальность продаж в торговой точке и определить цели перед отделом маркетинга.
2. Если вы как производитель создали свой продукт по принципу: «а я тоже могу производить колеса», то разумно перед торговым отделом поставить цель — объем продаж.
3. Если вы как производитель определили уникальность своего продукта, стратегию проникновения в сознание потребителя, то разумно поставить перед торговым отделом цель — качество продаж, что поможет вам увидеть отдачу от данного позиционирования.

*Прибыль — это аплодисменты за то, что вы удовлетворяете запросы покупателей и создаете замечательную рабочую обстановку.*

## ТРАНСПОРТНЫЙ ФОРУМ В СОКОЛЬНИКАХ

*С 11 по 14 апреля 2006 года в Культурно-выставочном центре «Сокольники» состоится «Международный транспортный форум ITF – 2006».*

В этом году Международный транспортный форум посвящен развитию транспортного комплекса Российской Федерации, модернизации транспорта и его инфраструктуры на основе начавшегося в 2006 г. второго этапа Федеральной целевой программы «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 годы) и государственной программы «Транспортная стратегия РФ на период до 2020 года».

Транспорт – важнейший структурообразующий элемент экономики России. Его динамичное развитие и эффективное функционирование является необходимым условием достижения высоких и устойчивых темпов экономического роста, обеспечения целостности, национальной безопасности и обороноспособности страны, повышения уровня жизни населения, рациональной интеграции России в мировую экономику.

Последовательное проведение преобразований в России в последние пять лет предопределило новые подходы к формированию государственной экономической политики. Для транспорта их результатом стало появление ряда важных программных документов, определяющих стратегию его развития (в том числе «Модернизация транспортной системы России» и «Транспортная стратегия РФ на период до 2020 года»). Предстоящий форум охватит основные разделы как Транспортной стратегии, так и Федеральной целевой программы, и в рамках выставки будут представлены: транспортная инф-

раструктура, дорожное хозяйство, городской пассажирский транспорт, промышленный транспорт, железнодорожный транспорт, а также информатизация транспортной системы и повышение ее безопасности.

Транспорт давно уже стал важнейшей частью инфраструктуры любого государства. Без четко функционирующей транспортной системы невозможна эффективная работа предприятий, нормальная жизнь мегаполисов и каждого отдельно взятого человека. Обеспечение бесперебойной работы транспортной системы – задача поистине государственной важности. И тот факт, что Минтранс России избрал на роль проводника государственной политики в сфере развития транспортной системы страны именно Транспортный форум в Сокольниках, свидетельствует об авторитете этого выставочного проекта.

Основной же задачей предстоящего форума является помощь государству в решении важнейших задач по повышению сбалансированности, эффективности, здоровой конкурентоспособности и безопасности транспортной системы России, обеспечивающей жизненно важные интересы страны, а также улучшение инвестиционного климата и развитие рыночных отношений в транспортном комплексе.

Форум организован холдингом МВК при поддержке Министерства транспорта РФ, Министерства энергетики и промышленности РФ, Министерства транспорта Московской области, Департамента транспорта и связи города Москвы.

В рамках Транспортного форума пройдут тематические семина-

ры, презентации компаний, товаров и услуг, конкурсы. Выставка будет освещена в многочисленных средствах массовой информации, включая крупнейшие специализированные издания и телеканалы.

В нынешнем году в предстоящем форуме примут участие такие компании, как: ОАО «РЖД», концерн «Трансмаш», «Ассоциация оборудования для подвижного состава железнодорожного транспорта», официальные представители Volkswagen AG – Volkswagen Group Rus, «Германика», «МОСГОР-ТРАНС», ЗАО «Трансмашхолдинг», Voith Turbo, «ГАЗПРОМТРАНС», JT MOBILIS, «Тверской вагоностроительный завод» и другие.

Сегодня транспорт в России – не просто один из секторов экономики, но и важнейший потребитель отечественной промышленной продукции, а также один из крупнейших работодателей. От развития транспорта напрямую зависит развитие российской экономики в целом. «Транспортный форум в Сокольниках вот уже на протяжении восьми лет служит своеобразным индикатором развития транспортной системы России», – так оценивают форум его участники и посетители.

По высказыванию министра транспорта РФ Игоря Левитина, «Транспортный форум стал не только ежегодным смотром достижений ведущих производителей отрасли транспортного машиностроения, но и традиционной площадкой профессионального общения работников транспорта и промышленных предприятий России и стран СНГ. Приятно отметить, что по многим показателям отечественные производители не отстают от своих зарубежных коллег, а иногда и превосходят их».