# Содержание

**Предисловие** . . . . . 5
**Благодарности** . . . . . 9

Глава 1. **Модели дистрибуции: проектирование и оптимизация** . . . . . 11
Проектирование модели дистрибуции . . . . . 15
**Кейс.** *Планирование каналов и их структуры под ассортимент* . . . . . 19
Планирование продаж по каналам . . . . . 22
Оптимизация дистрибуции . . . . . 33
**Кейс.** *Внедрение правил работы в дистрибуторскую сеть* . . . 34

Глава 2. **Дистрибуторский канал и правила его работы** . . . . . 37
Тенденции развития дистрибуции на зарубежных и российском рынках . . . . . 38
Дистрибутор: функции, задачи, статус . . . . . 43
**Кейс.** *Структура дилерской сети* . . . . . 50
Дистрибуторский бизнес: взгляд изнутри . . . . . 53
**Кейс.** *Развитие дистрибуторского канала* . . . . . 57
Мотивация дистрибутора . . . . . 60
Внутрикорпоративный документ «Коммерческая политика» . . . 64
**Кейс.** *Коммерческая политика: основные принципы* . . . . . 67
Особенности сотрудничества с дистрибуторами . . . . . 71

Глава 3. **Резервы роста продаж в дистрибуторском канале** . . . . . 75
Резерв роста продаж за счет повышения качества проработки дистрибутором клиентов . . . . . 77
**Кейс.** *Успешное увеличение продаж через дистрибутора в розницу* . . . . . 79
Планирование продаж дистрибутора . . . . . 82
Стимулирование сбыта в торговых каналах . . . . . 91
Эффективные акции торгового маркетинга: конкурсы . . . . . 97
Производитель и дистрибутор: совместный план рекламы и стимулирования сбыта . . . . . 106
**Кейс.** *Программа повышения лояльности розничного звена (совместная с дистрибутором)* . . . . 112
Маркетинговые коммуникации . . . . . 115

Глава 4. **Оценка эффективности системы дистрибуции** . . . . . 125
Основные затраты на дистрибуцию . . . . . 127
Методика WFM-анализа для оценки возможного роста продаж . . . . . 133

**Заключение** . . . . . 141
**Приложение** . . . . . 143
**Список рекомендованной литературы** . . . . . 147
**Список использованной литературы** . . . . . 149

# Предисловие

Эта книга — результат моего 20-летнего опыта работы в сфере дистрибуции и продаж: от руководителя отдела клиентского обслуживания в банке до десятилетней практики в качестве консультанта и руководителя консультационных проектов в компании «Юнит-Консалтинг». За время работы в «Юнит-Консалтинг», оказывающей профессиональные консультационные услуги в сфере дистрибуции и продаж, я провела более 300 семинаров, которые посещали руководители коммерческих служб различных компаний — как активно развивающихся, так и лидеров рынка. Было выполнено более 40 масштабных консультационных проектов, в результате чего улучшалась работа всех звеньев дистрибуции компаний-клиентов или создавались с нуля работающие как часы системы сбыта продукции «под ключ». В процессе работы нередко проводился детальный анализ внутренних данных продаж и их динамики в каналах дистрибуции. Я рада, что многие клиенты «Юнит-Консалтинг» превратили систему дистрибуции в устойчивое конкурентное преимущество, а некоторые добились доминирующего положения

на рынке за счет умелого использования каналов сбыта. Многие компании часто приглашают специалистов со стороны (таких как сотрудники «Юнит-Консалтинг»), чтобы выявить самые существенные проблемы в системе дистрибуции и получить независимое профессиональное мнение о необходимых улучшениях. Опыт подобных программ и лег в основу этой книги.

Теоретические сведения подкреплены практическими: все кейсы — это реальные задачи в сфере дистрибуции, с которыми приходили участники наших открытых управленческих семинаров (производители или поставщики). Проводя эти семинары и решая поставленные на них задачи, я предлагала новые решения, идеи и подходы. В большинстве случаев названия этих компаний не указаны, а фактологические данные изменены. Материал, представленный в книге, в разное время использовался для обучения руководителей и сотрудников коммерческих служб разных компаний, поэтому вы найдете здесь практические методики, документы и анкеты, которые позволяют улучшить работу системы дистрибуции.

На рынке товаров повседневного спроса после кризиса 2009 г. обострилась конкуренция, и многие компании стоят перед серьезной проблемой. Продукция уже не обеспечивает преимущество перед конкурентами, не всегда можно использовать для повышения привлекательности в глазах клиентов и цены (в связи с тем что собственники требуют поддерживать определенный уровень маржиналь-

ности). Маркетинговые акции зачастую дают лишь краткосрочное преимущество. По этим причинам многие компании занялись поиском путей снижения операционных издержек в сфере дистрибуции и продаж. По сути, необходимость оптимизации каналов сбыта — требование времени. И в этой книге я предлагаю системный подход, который обеспечит рост продаж и прибыльности дистрибуторского канала компаниям, работающим на потребительских рынках.

Эта книга предназначена для руководителей и менеджеров служб продаж, коммерческих директоров, руководителей маркетинговых служб компаний.

**Татьяна Сорокина,**
*руководитель консультационных проектов*
*компании «Юнит-Консалтинг»*

# Благодарности

Я признательна всем клиентам «Юнит-Консалтинг», доверившим нам разработку и внедрение сложных систем дистрибуции в своих компаниях. В первую очередь благодаря нашим клиентам и написана эта книга.

В значительной степени эта книга — результат труда коллектива консультантов «Юнит-Консалтинг». Высокопрофессиональный подход к проблемам и задачам клиентов со стороны моих коллег позволил вырабатывать глубокие целостные решения, что и сформировало мою позицию в отношении каналов распределения. Особую благодарность хочу выразить Дмитрию Разбегаеву, с которым мы обсуждали идеи и подходы, впоследствии ставшие работающими моделями дистрибуции. Его подробный анализ материалов стал неоценимым вкладом в подготовку книги.

Большая признательность за постоянную поддержку всех моих инициатив и глубокую веру в результаты моего труда — моей дочери Елизавете Ковалевой.

*Татьяна Сорокина*

Глава 1

# Модели дистрибуции: проектирование и оптимизация

**Модель дистрибуции** — это определенная конфигурация нескольких каналов продаж, которые использует компания, чтобы ее товар дошел до конечного потребителя. Каналами могут быть розничные сети магазинов — как региональные, так и федеральные, а также группы корпоративных клиентов (часто их называют прямыми каналами), такие как больницы, автопарки и т. д. Многие компании работают с торговыми посредниками, например региональными дистрибуторами. По сути, канал продаж — это группа клиентов компании-поставщика, объединенная по типу дистрибуции. Так как все клиенты этой группы получают товар непосредственно от поставщика, то их называют **каналами первого уровня**. Если клиент поставщика — допустим, региональный дистрибутор — перепродает товар в несетевую розницу, то каждый из магазинов также будет для поставщика каналом, но уже **второго уровня**. Как же определить, через какие каналы могут производиться самые крупные и самые выгодные (маржинальные) продажи?

Для начала необходимо выявить и описать все каналы, с которыми работает поставщик. Внимательное изучение получившегося перечня позволяет обнаружить неохваченные перспективные каналы и, соответственно, определить возможности экстенсивного увеличения продаж. Например, поставщик цифровых фотоаппаратов работает с четырьмя каналами. Наиболее емкий из них – это крупные дистрибуторы федерального уровня, такие как

Merlion, Alion и т. д. Другой канал — федеральные розничные сети: «М.Видео», «Эльдорадо», «О'КЕЙ» и т. д. Также компания выделяет два канала корпоративных клиентов: регулярный и нерегулярный (имеются в виду регулярность и непрерывность закупок цифровых аппаратов). Издательские дома, телеканалы и т. п. делают крупные регулярные закупки для обеспечения своей профессиональной деятельности и, значит, будут представителями регулярного канала. Другие корпоративные клиенты (например, Coca-Cola или Gillette) также делают крупные закупки — для обеспечения конкурсов и других BTL-программ федерального уровня. Однако периодичность проведения конкурсов и, главное, использование цифровой техники как призового фонда практически непредсказуемы, поэтому компания-поставщик считает таких клиентов нерегулярным каналом.

Каналы распределения продукции можно наглядно представить в виде схемы. На рис. 1 изображена система каналов распределения производителя косметики: каналы первого уровня (дистрибуторы) берут товар у производителя, а каналы второго уровня (на схеме это розничные точки различных форматов) — у дистрибутора, а затем продают конечному потребителю.

Приведу еще один пример. Рассмотрим каналы, с которыми работает торговый дом — эксклюзивный представитель производителя кондитерских изделий (за основу типологии розничных точек

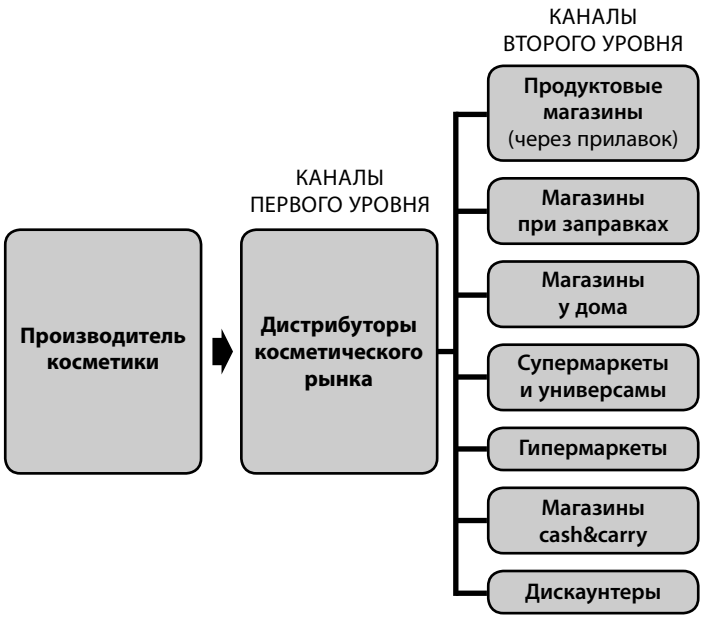


Рис. 1. **Каналы дистрибуции производителя косметики**

взяты данные исследовательской компании «Бизнес Аналитика»):

1. Супермаркеты — торговые предприятия, занимающиеся преимущественно продовольственными товарами в широком ассортименте; торговая площадь более 250 м$^2$.
2. Магазины — торговые предприятия, занимающиеся преимущественно продовольственными товарами; торговая площадь не более 250 м$^2$, расположены в постройках капитального типа.
3. Киоски-павильоны — торговые предприятия, размещающиеся в некапитальных постройках.

4. Рынки — совокупность торговых точек разных типов (контейнеры, киоски, павильоны, лотки), расположенных на территории официально зарегистрированных рынков.

Внутри каждого из представленных каналов выделяются более мелкие подгруппы: на основании типа обслуживания покупателей (через прилавок / самообслуживание), доли непродовольственной группы товаров, количества кассовых терминалов и т. д.

Еще один пример — комплекс каналов, через которые продает цветы оптовая торговая компания:

1. Собственные розничные торговые точки.
2. Франчайзинговые розничные торговые точки.
3. Колл-центр.
4. Интернет-магазин.

Как видите, у каждой компании своя, уникальная конфигурация каналов, которые зачастую ориентированы на разные сегменты конечных потребителей и предполагают различное позиционирование.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ДИСТРИБУЦИИ

Как было сказано выше, определенная конфигурация каналов распределения продукции называется моделью дистрибуции. Эта модель зависит от того, **как** компания выходит на рынок, **как** планирует

доставлять свой товар или услугу конечному потребителю. Обычно компании имеют в своем распоряжении большой выбор каналов. Их, по оценкам некоторых специалистов, может быть до 56: от прямых продаж, филиалов, торговых представительств до Интернета и дистрибуторов) [1]. У каждого канала есть свои преимущества. Например, использование прямых продаж или канала торговых представителей часто необходимо при реализации дорогих или сложных продуктов. Колл-центр позволяет снизить издержки на 40% и более [2], а также предпочтителен с точки зрения лояльности клиентов, поскольку обслуживание и решение проблем доступно круглосуточно. Дилеры и дистрибуторы помогут существенно расширить географию продаж благодаря доступу к региональным рынкам. Интернет пригоден для работы с многомиллионной аудиторией при минимальных затратах (рис. 2).

С другой стороны, использование каждого канала связано с существенными ограничениями и издержками на обслуживание. Например, содержание штата торговых представителей обходится очень дорого. А интернет-канал не особенно пригоден для товаров, мало знакомых потребителю и требующих дополнительного продвижения. Дистрибуторы часто становятся той стеной, которая отгораживает производителя от конечного потребителя, не пропуская необходимую маркетинговую информацию.

Очевидно, что использование только одного канала сбыта ограничивает деятельность компании

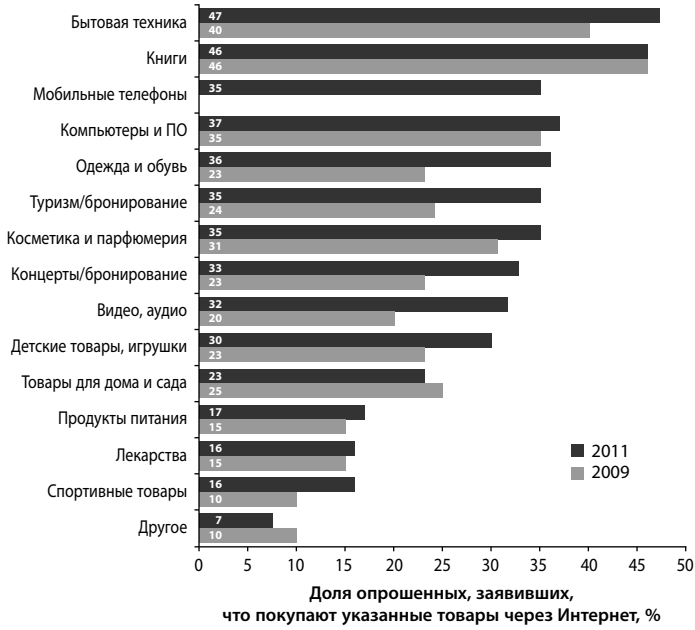


Рис. 2. **Товары, продаваемые через Интернет [3]**

*Источник*: данные PwC

на рынке возможностями этого канала. Например, вы осуществляете продажи только через собственные филиалы, обеспечивая наилучшее обслуживание клиентов. Тогда любой конкурент, решивший использовать другой канал сбыта, получит перед вашей компанией огромное преимущество в плане издержек. Если вы используете только интернет-канал, то, вероятно, вам придется ограничиться продажей недорогих товаров, а кроме того потребуется завоевать лояльность потребителей. Как правило, ни один канал не способен обеспечивать конку-

рентоспособность производителя в полной мере. Выбор и интеграция нескольких каналов, удобных конечным потребителям и эффективно работающих с вашей продукцией, — одна из важнейших задач каждого поставщика.

Для проектирования оптимальной модели дистрибуции необходимо выполнить несколько шагов, включая исследования предпочтений потребителей и систем каналов распределения продукции, используемых конкурентами. И помните: решения по вопросам системы дистрибуции — самые долгосрочные из всех маркетинговых решений, принимаемых компанией.

### ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МОДЕЛИ ДИСТРИБУЦИИ

1. Обзор и анализ существующей системы распределения.
2. Опросы имеющихся участников каналов распределения и анализ каналов конкурентов.
3. Оценка ближайших перспектив и составление краткосрочного плана действий.
4. Проведение качественного (фокус-группы и интервью) и количественного анализа требований конечных потребителей.
5. Анализ отраслевых аналогов.
6. Формирование регулируемой системы дистрибуции.

7. Выявление несоответствий в системе.
8. Выработка стратегии и формирование оптимальных каналов распределения.

Многие компании доверяют «Юнит-Консалтинг» проведение всего комплекса работ по разработке оптимальной системы распределения, некоторые — ограничиваются только заказом исследований у наших специалистов. Возможно, ваши сотрудники смогут выполнить полный комплекс работ по проектированию оптимальной системы распределения самостоятельно.

**КЕЙС**

## ПЛАНИРОВАНИЕ КАНАЛОВ И ИХ СТРУКТУРЫ ПОД АССОРТИМЕНТ

### Текущая ситуация

В «Юнит-Консалтинг» обратился клиент — дистрибутор, работающий на фармацевтическом рынке. У компании широкий ассортимент, в котором есть несколько продуктовых линеек собственного производства. Это высокомаржинальная продукция, занимающая в продажах категории до 65%. Остальные 35% — либо эксклюзив от поставщиков, либо зарегистрированные компанией торговые марки, изготовляемые по контрактам на сторонних производственных площадках. Каналы продаж

собственных брендов распределяются следующим образом: примерно половина уходит крупным дистрибуторам фармацевтического рынка, а оставшееся делится поровну между прямыми клиентами (сетевые и крупные одиночные оптики и клиники) и региональными оптовиками. В ассортименте также присутствует огромное количество продукции, востребованной клиентами, но не высокомаржинальной. Сторонний ассортимент сформирован в основном под оптовиков и прямых клиентов.

## Проблема

В компании есть два отдела по обслуживанию клиентов: первый работает с ключевыми (крупные розничные и корпоративные клиенты, крупные дистрибуторы), второй — с остальными. Самые серьезные проблемы возникают во втором: на менеджеров приходится до 100 клиентов, и эти сотрудники работают с ассортиментом из более чем 10 000 позиций. За каждым менеджером закреплен определенный регион. Качественно взаимодействовать с таким количеством клиентов и разбираться в огромном ассортименте невозможно, в результате чего менеджеры постоянно недовыполняют план продаж, а на складе компании формируются нереализованные остатки. Необходимо, чтобы менеджеры большее внимание уделяли собственному ассортименту компании, но материальной мотивации к этому нет.

## Решение

Была проведена комплексная оценка региональных рынков: выявлялись все крупные и средние клиенты (клини-

ки, сетевые оптики, оптовики). Основываясь на этих данных, вносились изменения в планы продаж.

По всем производимым компанией позициям, а также по позициям, владельцем или представителем торговых марок которых был дистрибутор, были сформированы целевые ассортиментные матрицы для каждого типа клиентов. В данных матрицах были определены минимально допустимый и максимально возможный ассортиментные ряды.

Основные каналы продаж собственного ассортимента были оценены по ряду важных показателей: маржинальность, перспективность, текущие объемы продаж. На основании этой оценки были составлены планы продаж. Приоритетными были признаны сетевые оптики, клиники и крупные одиночные клиники и оптики. Для каждого из крупных дистрибуторов были разработаны программы, поддерживающие продажи приоритетным клиентам. Всех незначительных клиентов с минимальной маржинальностью было решено передать на обслуживание крупным дистрибуторам и оптовикам или прекратить с ними сотрудничество. А для самых крупных клиентов (от 10 до 30 позиций в каждом сегменте) были разработаны индивидуальные программы по увеличению закупаемого ассортимента.

Весь сторонний ассортимент подвергся ABC-анализу[1] для выявления позиций, от работы с которыми можно

[1] ABC-анализ — анализ товарных запасов путем деления на три категории: A — наиболее ценные (20% ассортимента, 80% продаж), B — промежуточные (30% ассортимента, 15% продаж), C — наименее ценные (50% ассортимента, 5% продаж).

отказаться без потери клиентов. В результате оптимизации ассортимента компания отказалась от части сторонних позиций, но общие объемы продаж выросли за счет ассортимента групп А и В.

Материальное вознаграждение менеджеров по продажам было определено в двух направлениях:

1. Выставлены плановые показатели по всем линейкам собственного ассортимента — за выполнение и перевыполнение плана менеджеры премировались по определенной шкале.
2. В качестве другой части вознаграждения выступал определенный процент от объемных показателей продаж стороннего ассортимента.

### Результат

Увеличение объемов продаж компании за год на 17%.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ ПО КАНАЛАМ

К работе с каналами можно приступать только после того, как будет разработана рыночная ориентация компании, то есть определены основные целевые группы клиентов, стратегия развития и поведения на рынке.

Для начала следует оценить каналы. Необходимо выявить наиболее перспективные и определить целевые объемы продаж в каждый. Наиболее часто используются такие критерии оценки каналов:

1. Текущие объемы продаж и/или прибыльность канала.
2. Уровень соответствия канала требованиям потребителей.
3. Управляемость (возможность дальнейшего контроля за движением товаров и ценами).
4. Уровень конкуренции за работу с каналом.
5. Перспективность канала с точки зрения долгосрочных тенденций.

Оцените каждый канал по этим критериям. В нашей практике обычно используется десятибалльная шкала оценки: 1 балл — критерий минимально выражен, 10 баллов —максимально. Также рекомендуется продумать весовой коэффициент[1] для каждого критерия. Например, для компании, работающей на высококонкурентном рынке, весовой коэффициент уровня управляемости каналов может превышать 1 и составлять 1,5–1,8. Значимость критериев будет зависеть от стратегической ориентации компании и ее положения на рынке. Итоговая оценка каждого канала вычисляется следующим образом: баллы по каждому критерию сначала умножаются на соответствующие им весовые коэффициенты, а затем суммируются. В результате вы получите четкую картину: развитие каких каналов приоритетно.

[1] Весовой коэффициент — параметр, отражающий значимость, относительную важность, «вес» данного фактора, показателя в сравнении с другими факторами, оказывающими влияние на изучаемый процесс.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru